

والكفاية الإنتاجيّة

تاليف

الدكتور سيد عبد الحميد مرسى

استاذ علم النفس

بجامعة الملك عبد العزيز

الطبعة الأولى

١٩٨١

يطلب من

مكتبة وهبة

١٤ شارع الجمهورية ـ عابدين

القاهرة تليفون : ٩٣٧٤٧٠

الطبعة الأولى

سنة ١٤٠١ هـ ـ سنة ١٩٨١ م

دار غـريب للطباعة

١٢ شارع نوبار (لاظوغلى) القاهرة

ص · ب ٥٨ (الدواوين) ـ تليفون : ٢٢٠٧٩

بسم الله الرحمن الرحيم

« يا أيها الانسان انك كادح الى ربك كدحا فملاقيه »

(صدق الله العظيم)

بسم الله الرحمن الرحيم

تصـــدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على سيد المرسلين ، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ، وعلى آله وصحبه أجمعين ، وبعد ٠

فبعد أن صدرت أربع طبعـات من مؤلفى « سيكلوجية المهن » مـا بين عامى ١٩٦٠ ، ١٩٧٧ ، نفدت جميعها ، وجدت من واجبى أن أعد مؤلفا حديثا فى « علم النفس الصناعى » يجمع بين النظرية ـ التى تشمل أحدث الآراء والنظريـات والبحوث فى مجـال علم النفس الصنـــاعى ـ والتطبيق الذى يتضمن التطبيقـات العملية لموضوعـات علم النفس الصنـاعى فى البيئـة العربية ٠ وقد فضلت أن أطلق على الكتـاب عنوان « علم النفس والكفـاية الانتـاجية » ٠ فالكفاية الانتاجية هى الهـدف النهـائى الذى تسعى العـلوم السلوكية والتطورات التكنولوجية الى تحقيقه ، خاصة فى المجتمعات النامية ، لحداثة عهدها بالصناعة ٠

واذا ما قلنا بأن المشكلات الانسانية فى مجال الصناعة لم تلق اهتماما أو اعتبارا ، فقد يكون هذا من نافلة القول ٠ فالحقيقة أنه خلال الحقبة الماضية تزايدت الدراسات والمناقشات والآراء بشكل ملحوظ حول الدور لذى يقوم به العامل فى الصناعة ٠ وعلى أى الحالات فاننا اذا ما قررنا أو أكدنا أن هذه المحاولات قد أثمرت تماما ونتج عنها استغلال الطاقة البشرية بأقصى درجة فى مجال الصناعة مما يحقق الكفاية الانتاجية ، فان هذا يعتبر بعيدا عن الحقيقة ٠

ولا ننكر أن العاملين فى مجال الصناعة أصبح معظمهم لا يعملون أكثر من الساعات المقررة ، الا فى الحالات الاضطرارية نظير أجر اضافى ٠ وأن القوانين والتشريعات العمالية تحمى العـاملين ، بحيث لا تســتطيع المؤسسة الانتاجية ، أو رب العمل ، أن يفصل عاملا أو يستغنى عنى الا لأسباب قويةيقتنع بها التشريع العمالى ٠ وقد أمكن أيضا التقليل من حوادث واصابات العمــل ، من خلال حماية العاملين وبرامج الأمن الصناعى ، مع تزايد الرعاية الطبيـة والاجتماعية لمن يصابون أثناء العمل ، هـــذا بالاضافة الى معـاشات العجـز

والشيخوخة التى تضمنها قوانين التأمينات الاجتماعية للعاملين ٠ فمثل هـذه المكاسب توضح مدى اعتبار دور العاملين فى الانتاج ورفع الكفاية الانتاجية ٠

وعلى الرغم من المكاسب التى تحققت للعـاملين فى مجال الصـناعة ، فمازالت هنـاك تساؤلات تختص بالجوانب الانسـانية التى أهملت ولم تلق الاهتمام اللازم ، أو النتائج الاجتماعية غيـر المرغوب فيهـا التى حدثت ٠ ولا يستطيع أحد أن يقرر بصفة قاطعة أن المكاسب التى عادت على كل من العـامل والمجتمع كافية ومقنعة ، وهذا يعنى ببساطة أن المهمـة لم تنته بعـد ٠ فلازالت هناك تساؤلات تختص بمدى فاعليـة الجهود التى بذلت فى المـاضى ، وكفـاية العوامل السيكلوجية التى استندت اليها هذه الجهود المبذولة ٠ فاننا نجـد أن تخفيف العبء على العامل وتخفيض ساعات العمل يتيح الفرصة لحياة مليئـة بالسعادة والبهجة ، ولكن ليس هناك ما يؤكد أن العامل سيحقق مثل هذه الحياة المشبعة ٠ وقد ينجم عن تحسين ظروف العمـل حمـاية العامل وعـدم تعرضه للارهاق ، ولكنها لا تضمن أن العمـل سيظل فى اطار الحـدود السيكلوجية / الفسيولوجية للعامل ٠ وقد تقلل برامج الأمن الصناعى والتعويض عن الاصابة والعجز من مخاوف العامل ، ولكنها لن تنجح فى تأكيد تحرره من القلق ٠ ولذا يمكن القول بأن هناك شيئا ما لازلنا نفتقده ٠

لقد تمت مواجهة العوامل الانسانية فى الصناعة بطريقة غير مبـاشرة ، كما تركزت التغيرات والمحاولات التى بذلت حول العوامل الخارجية بالنسـبة للعامل نفسه ٠ ان المدخل السليم لفهم سلوك العامل ينبغى أن يكون موجها نحو القوى الدافعة والعمليات الادراكية للفرد ٠ وعلى ذلك ينبغى أن يركز الاهتمام على العامل ككائن يفكر ويشعر ويرغب ، وليس مجرد آلة تستجيب بطرق مختلفة للمثيرات ٠ فقد يفشل نظام للحوافز فى احدى المؤسسات الانتاجية ولا يؤدى الى أى تغيير فى انتاجية العامل ، ولا يكمن فشل هذا النظام فى عدم كفاءة نظام الحوافز ذاته ، ولكن السبب يرجع الى أنه لم يوضع فى الاعتبـار اتجـاهات العاملين نحو هذا النظام ومدى فهمهم له واقتناعهم به ٠ فعندما يبدو نظـام الحوافز مرغوبا فيه من العاملين وله دلالة بالنسبة لهم ، فاننا نتوقع فى هذه الحالة أن تكون استجاباتهم فى الاتجاه المطلوب وتزداد حمـاستهم للعمـل واقبالهم عليه بالدرجة التى يشعرون معها باشباع دوافعهم الشخصية ٠

ولما كان علم النفس هو ذلك العلم الذى يبحث فى السـلوك الانسانى ، فقد نتساءل عن السبب فى أن هذا العلم لم يتخذ المكانة اللائقة به فى المجـال الصناعى ٠ ولسنا ننكر أن بعض المؤسسات الصناعية قامت بأبحاث لها قيمتها فى علم النفس التطبيقى ، الا أن أغلب التطبيقات والدراسات تركزت حتى الآن

فى تحليل العمل ، والتصنيف المهنى ، وانتقاء الأفراد للأعمال المختلفة ، وتقييم الوظائف ، وتقدير الأجور · أما عن فرص استخدام المبادىء والخبرات السيكولوجية فى تحسين ظروف العمل ، وفى العلاقات الانسانية ، والحد من حوادث واصابات العمل ، ورفع مستوى الكفاية الانتاجية ، ومقومات القيادة ، فهذه لازالت تحبو فى مهدها · ولذا فيمكن القول بأن مبدأ الفروق الفردية قد أمكن استغلاله فى المجال الصناعى ، بينما أهمل تطبيق المعارف والخبرات السيكولوجية المتعلقة بالدوافع والاتجاهات والقيادة والتفاعل الاجتماعى على الرغم مما لها من أهمية ·

ولا يخفى على أحد أن السلوك الانسانى يلعب دورا كبيرا فى جميع أطوار الصناعة ، ولذا فان المشكلات النفسية تتجلى هنا بصور شتى ·· فالمنازعات بين العاملين والادارة ، والروح المعنوية ، والاتجاهات ، ما هى الا استجابات للعاملين ورد فعل لظروف العمل ؛ وهذه بدورها فى طريقة انجاز العامل لعمله وفى استجابته لتعليمات رؤسائه وتوجيهاتهم · ولكن هذا السلوك لا يعبر الا عن أعراض المشكلة ، أما الأسباب الحقيقية فانها تسبق ذلك · ولكن يمكن معالجة المشكلة لابد من البحث عن أسبابها ، وما عملية رد الأعراض أو السلوك الى الأسباب الا عملية سيكولوجية بطبيعتها ·

ان الموقف ـ كما اتضح لنا ـ يفتح أمام علماء النفس والأخصائيين النفسيين مجالا خصبا فى المجال الصناعى · ان الصناعة الآن ميدان خصب لرجال علم النفس ، حيث يمكنهم أن يقوموا بأبحاثهم التى تساعد على حل الكثير من المشكلات السلوكية فى مجال الصناعة والانتاج · ولكن بعض التحديد هنا له قيمته ·· فقد تشعب علم النفس وتعددت ميادينه وفروعه ، وأصبحنا نرى الأخصائيين يعملون فى مجالاته المختلفة ، ولذا فان الأمانة العلمية تقتضى ألا نرتجل المعارف أو ندسها فى المجال الصناعى فى بيئتنا · فللبيئة العربية والثقافة العربية مطالبها وامكانياتها التى يجب أن توضع فى الاعتبار دائما عندما نحاول أن نطبق المبادىء والخبرات السيكولوجية التى سبقتنا اليها الدول الأخرى · حقا قد لا يكون هناك خلاف على المبادىء والأسس ، ولكن التطبيق يتطلب الكثير من التروى والحرص والبحث المستمر · وعلى الأخصائى النفسى أن يعمل بالمبدأ القائل بالاقتباس والمواءمة والتعديل ، وليس التبنى أو النقل الكامل أو المحاكاة والتقليد للدول الأخرى دون اعتبار لقيمنا ومبادئنا وحاجاتنا وامكانياتنا ·

بعد هذا العرض السريع لتطور علم النفس فى المجال الصناعى ، يرى المؤلف أن يقدم فكرة الكتاب ومحتوياته ·· لقد قضى المؤلف ربع قرن فى ممارسة

عمل الأخصائي والخبير النفسى فى مجال الصناعة والانتاج ، سواء فى التدريس بالجامعات أو التدريب فى المعهد القومى للتنمية الادارية والمؤسسات المتخصصة أو فى العمليات الاستشارية بالشركات الانتاجية أو البحوث العلمية ٠ وكانت حصيلة هذه السنوات الطويلة من الممارسة والخبرة هى هذا الكتاب ٠٠ « علم النفس والكفاية الانتاجية » ٠ فيناقش المؤلف فى ثمان أبواب تضمنت تسعة عشر فصلا المفاهيم الأساسية والمبادىء والتطبيقات المتعلقة بعلم النفس فى الصناعة والانتاج ٠

فيعرض الباب الأول فى « المقدمة » فصلين عن « مجال علم النفس فى الصناعة » ، و « علم النفس والكفاية الانتاجية : نظرة شاملة » ٠ فيناقش الفصل الأول دورنا فى عمليات الانتاج وتوزيع السلع والخدمات بالمجتمع ، ومدى اهتمام علم النفس الصناعى بدراسة السلوك الانسانى لجوانب الصناعة ، والتطورات التى مر بها علم النفس الصناعى ، ومدى الحاجة الى المزيد من الدراسات ، وعرض لبعض المشاكل السلوكية فى الصناعة ٠ ويعرض الفصل الثانى معنى الكفاية الانتاجية ، وما تتميز به الشخصية المنتجة ، ودور علم النفس الصناعى فى تنمية الشخصية المنتجة الذى يتلخص فى : « المواءمة المهنية » ــ أى تكييف الشخص لعمله ــ وتشمل الانتقاء المهنى والتوجيه المهنى والتدريب المهنى والتأهيل المهنى ، ثم « الهندسة البشرية » ــ أى تعديل ظروف العمل لتلائم العامل ــ وتشمل دراسة الظروف البيئية للعمل وحوادث العمل والأمن الصناعى ، وأخيرا « العلاقات الانسانية » ــ أى دراسة علاقات العمل والروح المعنوية وطرق الاتصال والقيادة والاشراف والدافعية للعمل وتفويض السلطة ٠

ويختص الباب الثانى « بمتطلبات العمل » ، فيناقش فى ثلاثة فصول « تحليل العمل » من حيث تعريفه وأهدافه ومصادر البيانات ، و « الخطوات العملية للتحليل » ، و « توصيف الأعمال ومواصفاتها » ٠٠ فيناقش الفصل الثالث أهمية المعلومات المهنية بالنسبة للفرد والمجتمع ، وتعريف تحليل العمل ومراحله ، ومعادلة تحليل العمل ، وفوائد تحليل العمل ، والطرق المستخدمة فى الحصول على البيانات المتعلقة بالعمل ٠ واختص الفصل الرابع « الخطوات العملية لتحليل العمل » بمناقشة بنود استمارة تحليل العمل بأقسامها المختلفة وكيفية ملئها ، والاعتبارات الخاصة باستخدام تحليل العمل فى التأهيل المهنى ، والخطوات التى تتبع عند تحليل العمل فى أحد المصانع ٠ أماالفصل الخامس « توصيف الأعمال ومواصفاتها » فقد أوضح الهدف من اعداد توصيف العمل ، ومحتويات التوصيف والمواصفات ، وفوائدها العملية ٠

واختص الباب الثالث « بتقييم الوظائف » ٠٠ فيناقش الفصل السادس « طرق تقييم الوظائف » بعرض الوسائل المختلفة لتقييم الوظائف من حيث شرح كل طريقة ، وابراز مزاياها وعيوبها ، مع تقديم أمثلة عملية توضح بنود كل وسيلة ٠ وتحقيقا للفائدة العملية عرض المؤلف فى الفصل السابع « الخطوات العمليـــة لتقييم الوظائف » مثالا تطبيقيا لتقييم الوظائف قام به فى احـــدى المؤسسات الانتاجية بالمملكة العربية السعودية ٠

ويناقش البـــاب الرابع « انتقـــاء الأفراد » فى ثلاثة فصول ٠٠ فيوضـــح الفصل الثامن « مفهوم الانتقاء المهنى » من حيث استنادها الى مبدأ الفروق الفردية ، وهدف عملية الانتقاء ، والاعداد لها ، وخطواتها ٠ أما الفصل الثامن فيعرض « وسائل الانتقاء المهنى » من حيث مصـــادر المعلومات عن المتقـــدمين للوظائف ، والاختبارات النفسية واستخدامها فى الانتقاء ، والمقابلة الشخصية واستخدامها فى الانتقاء ، مع عرض نماذج من البطاقات المستخدمة فى هـــذه الأغراض ٠ واختص الفصل العاشر « تطبيقات عملية فى الانتقـــاء » بعـــرض تجربة كاملة لعملية انتقاء لاختيـــار العاملين لبنك فيصل الاســـلامى المصرى تضمنت جميع خطوات عملية الانتقـــاء المهنى التى اشترك المؤلف فى تخطيطها وتطبيقها على المتقدمين للعمل فى بنك فيصل الاسلامى المصرى بالقاهرة ٠

وتركز الباب الخامس فى « أسس التدريب المهنى » فى ثلاثة فصول ٠٠ فيعرض الفصل الحادى عشر « عملية التعلم كأساس للتدريب » من حيث اهتمام المؤسسات الانتاجية بتدريب العاملين وأهداف البرامج التدريبية وقيامها على مبادىء « التعلم » ، ثم عرض لنظـــريات التعلم المختلفـــة ، وتصنيف الأهـــداف التربوية ، وأنماط التعلم ٠ ويناقش الفصل الثانى عشر « أسس التدريب المهنى ووسائله » فيناقش الاحتياجات التدريبية ، وأهمية الانتفاع بالخبرات التربوية لحل مشـــكلات التدريب ، والوســـــائل المستخدمة فى التدريب بصـــــفة عامة والتدريب على العلاقات الانسانية بصفة خاصة ، وتقييم البرامج التدريبية ٠ أما الفصل الثالث عشر « تطبيقات عملية فى التدريب » فيقدم نماذج لبرامج تدريبية من البيئة العربية فى مجالات الادارة العليا ، وتدريب المشرفين ، وبرامج تدريبية متخصصة فى مجالات البنوك وأعمال البيع فى الدول العربية ٠

واختص الباب السادس « بالتأهيل المهنى » ٠٠ فينـــاقش الفصل الرابع عشر « المفـــاهيم الأساسية للتأهيـــل المهنى » من حيث فلسفته ، ومفـــــاهيمه الأساسية ، والعوامل المشتركة فى حالات العجز المختلفة ، والاعتبارات التى تراعى فى التوجيه والارشاد النفسى والمهنى للحالات المختلفة ٠ ويعرض الفصل الخامس عشر « تطبيقات عملية فى التأهيل المهنى » حيث يقدم ملخصا لبحث تطبيقى قام به المؤلف لدراسة شخصية الكفيف فى البيئة العربية ٠

ويعرض الباب السابع « الجوانب الانسانية للعمل » فى ثلاثة فصول .. فيناقش الفصل السادس عشر « ظروف العمل وأثرها على الانتـــاج » ، وهى تتضمن : التعب ، والملل (الضجر) ، والاضـــاءة ، والتهـــوية ، والضوضاء ، وحوادث العمل والأمن الصناعى . ويقــــدم الفصل السابع عشر موضــــوع « العلاقات الصناعية والارشاد النفسى » ؛ فيناقش مفهوم العلاقات الصناعية من واقع الدراسات والبحوث الميدانية ، وأنواع التفاعل فى المؤسسة ، والمهـــام الرئيسية لجهاز العلاقات الصناعية ، وأقسام العلاقات الصناعية ، وعمليـــة التوافق المهنى ، ودور عمليـــة الارشـــاد النفسى فى تحقيق التوافق المهنى للعاملين . ويعرض الفصل الثامن عشر « العلاقات الانسانية فى العمل » من حيث تطورها ، ودور العلوم السلوكية فيها ، والمفاهيم الأساسـية للعـلاقات الانسانية من واقع البحوث الميدانية .

أما الباب الثامن والأخير « الخـــاتمة » فقـــد اختص « بدراسة سلوك المستهلك » .. حيث يناقش الفصل التاسع عشر تعريف المستهلك ، وتطور بحوث التسويق ، ومفاهيم أساسية فى سلوك المستهلك ، والوســـائل المستخدمة فى دراسة سلوك المستهلك ، وعملية اتخـــاذ المستهلك للقـــرار ، ودراسة سلوك المستهلك فى الترويج ، وسيكولوجية الاعلان . ثم عرض المؤلف ملاحق تضم بعض النماذج المستخدمة فى دراسات علم النفس الصناعى .. فيعرض الملحق « أ » نموذجا لاستمارة تحليل العمل ، والملحق « ب » يقدم دليلا لتعبئة استمارة تحليـــل العمـــل ، ويعـــرض الملحق « جـ » نموذجا لبطاقة توصيف ومواصفات وظيفة ، وكلها مما أعده المؤلف واستخدمه فى البيئة العربية . أما عن المراجع فقد ذكر فى نهاية كل باب المراجع الخاصة بفصـــوله ، بالاضـــافة الى المراجع المذكورة فى الهوامش فى سياق المناقشة .

وبعد .. فقد حاولت أن يضم الكتـــاب الموضوعات الأســـاسية فى علم النفس الصناعى بما يجمع بين النظرية والتطبيق فى البيئة العربية ، فلعلى قد وفقت ، والكمال لله سبحانه وتعالى .. وهو نعم المولى ونعم النصير .

جدة فى : ذى الحجة ١٤٠٠ هـ

اكتوبر ١٩٨٠ م

سيد عبد الحميد مرسى

الباب الأول

المقــدمة

- مجال علم النفس فى الصناعة ·
- علم النفس والكفاية الانتاجية : نظرة شاملة ·

الفصل الأول

مجال علم النفس فى الصناعة

ان لكل منا دوره فى عمليات الانتاج وتوزيع السلع والخدمات واستخدامها فى المجتمع ٠ وما من شك فى أن دور هؤلاء الذين يمثلون القوى العاملة يتركز فى انتاج السلع والخدمات وتوزيعها ، بينما يجد المستهلك فى هذه السلع والخدمات ما يفى باحتياجاته ٠ ويهتم علم النفس الصناعى بدراسة السلوك الانسانى لهذه الجوانب الصناعية فى الحياة ، مع تطبيق المعارف المتعلقة بالسلوك الانسانى لحل المشكلات فى المجال الصناعى ٠

ان لفظ « الصناعة » عادة له مدلوله الخاص المحدد ٠ ولكن لأغراض دراستنا هذه فاننا سنستخدمه على نطاق واسع ، بحيث يتضمن انتاج جميع أنواع السلع والخدمات المكفولة فى المجتمع وتوزيعها ٠ وفى هذا الاطار الشامل فان اهتماماتنا تتركز فى السلوك الانسانى لدورين أساسيين يندمج فيهما الناس فى مجال الصناعة ٠ ويرتبط أولهما بالعمل الانسانى فى مجال انتاج السلع والخدمات وتوزيعها من خلال المنظمات المختلفة ٠ ويرتبط الدور الثانى باستخدام هذه السلع والخدمات من جانب جمهور المستهلكين ، وهو ما يشار اليه أحيانا باسم « سيكلوجية المستهلك » ٠

ويستند علم النفس الصناعى الى فروض أساسية تتلخص فى الآتى (١) :

١ ــ أن الصناعة تستهدف انتاج تلك السلع والخدمات التى تفى بحاجات الناس ــ المستهلكين ــ على أن يوضع فى الاعتبار المصالح الفيزيقية والقيم الشخصية لهؤلاء الناس ٠

٢ ــ من الأهداف المنشودة للصناعة أن يزداد شأن المضمون الانسانى فى انتاج السلع والخدمات وتوزيعها ، بحيث يزداد الاعتقاد والثقة فى كفاية هذه المنتجات من أجل صالح البشر ٠

---

(١) E.J. Mc Cormick ; **Human Factors Engineering** (3 rd. ed.). New York : McGraw-Hill, 1970.

٣ ـ ومن الأهداف أيضا المحافظة على بعض القيم الانسانية ـ مثل الصحة والأمن والاشباع المهنى وما أشبه ٠ وفى هذا المجال فانه يعتقد أن عمليات الانتاج لهذه السلع والخدمات ينبغى أن تتم بالطريقة التى لا تعرض العاملين للخطر أو الحوادث على قدر الامكان ، مع العمل على تحقيق الاشباع المهنى لهؤلاء العاملين ٠

ومن شأن هذه الأهداف الثلاثة السابق ذكرها أنها تتجه نحو تحقيق المزيد من الاشباع لكل من المنتجين والمستهلكين للسلع والخدمات ٠ أما الفرضين التاليين فانهما يرتبطان بمنشأ المشكلات التى يتعامل معها علم النفس الصناعى فى مجال الانتاج والخدمات وهى :

١ ـ من شأن التفاوت بين الأهداف السابق ذكرها وتحقيقها أن يثير الكثير من المشكلات فى مجال الصناعة ٠

٢ ـ وأن المعرفة الواعية والعمق والاستبصار بالسلوك الانسانى ـ التى نكتسبها من البحث والخبرة ـ يمكن أن تسهم فى التقليل من المشكلات أو الحد من تأثيرها ٠

والخلاصة أن علة وجود علم النفس الصناعى هى تواجد المشكلات الانسانية فى المنظمات ، وهدفه هو ايجاد أساس لحل هذه المشكلات أو ـ بواقعية أكثر ـ التقليل منها أو التخفيف من تأثيرها ٠

تطور علم النفس الصناعى

اذا ما أدرنا النظر حولنا فى المجتمعات الصناعية ، نرى أن تطور الصناعة قد اتخذ شكلا متغيرا ومتطورا على مر الأجيال ٠ ولم يكن هذا التغير ناجما عن ارتقاء الأساليب والوسائل التكنولوجية المستخدمة فى الصناعة فحسب ، بل نشأأيضا نتيجة لازدهار القيم الاجتماعية فى المجتمع ٠٠ ففى بداية القرن العشرين كانت الروح الدكتاتورية المتسلطة تغلب على سلوك رجال الصناعة ، وكان شعارهم أن الحق مع القوى دون مراعاة لأية قيم اجتماعية ، كما كانت اتجاهاتهم كلها فردية يغلب عليها طابع المصلحة الشخصية بحجة أن « العمل هو العمل » ٠ أما العامل نفسه فقد كان ضحية هذا التسلط من جانب أصحاب الأعمال ورجال الصناعة الذين لم يكن يشغل بالهم فى ذلك الوقت سوى تحطيم كل منافس لهم عملا بمبدأ « البقاء للأصلح » ، مضحين فى سبيل ذلك بكل القيم الانسانية ٠

وبمرور الزمن بدأ الاتجـــاه يتغير ، وظهر نوع جـديد من العـلاقة بين اصحـاب الأعمـال وهو ما يدعى « بالاتجـاه الأبوى » أسـاسه العطف على العاملين ورعاية شئونهم واشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم كما يفعل الأب مع أبنائه · وكان رب العمل يتوقع فى مقابل ذلك ولاء العاملين له وتحقيق رغباته واحترامهم اياه طالما أنه يرعى شئونهم ، وبمعنى آخر بدأت فلسفة العلاقـات الصناعية تتجه نحو « العدالة مع الحزم » ·

وكنتيجة لهذه الفلسفة الجديدة فى ادارة الأفراد بدأ العاملون يستجيبون للمؤسسات والشركات التى تتبع هذه الطريقة العادلة الحازمة والتى اشتهرت بحسن السـيرة فى محيط العمـال · وكانت النتيجة الحتمية لهـذه السياسة الجديدة أن انتصر رجال الصناعة الذين نهجوا على هذا المنوال العادل الحازم على غيرهم ممن يستخدمون السياسة المتسلطة ·

وظهر فيما بعد اتجاه ثالث فى الادارة بالمؤسسات الانتاجية · فقد تطور الأمر فى العلاقة بين صاحب العمل والعامل من مجرد الاتجـاه الأبوى الذى يقضى بالعدالة مع الحزم الى نوع آخر من العلاقة يستلزم التنافس فيمـا بين العاملين ·· فقد لاحظ بعض المسئولين بالمؤسسات الانتـاجية والتجـارية أن بعض الأقسام فى مؤسســاتهم تجتذب كثيرا من جمهور المستهلكين ممـا يدر الكثير من الربح ، بينما لا يحدث ذلك فى الأقسام الأخرى · وتبين لهم أن ذلك يرجع الى المستخدمين الذين يعملون بأقسام البيع وطريقتهم فى عرض السلع والتعامل مع الجمهور · وأدى هذا برجال الأعمال الى أن يتيحوا الفرص أمام العاملين للحصول على الحوافز فى شكل علاوات ومكافآت تشجيعية وترقيات نتيجة لنشاطهم فى اجتذاب جمهور المستهلكين وبيع أكبر قسط من السلع لهم · وقد خلقت هذه الطريقة مشكلة جديدة فى المؤسسات الانتاجية ، اذ أصبح الأمر الآن ليس مجرد عطف ورعاية من صاحب العمل بل تعدى ذلك الى نظام الانتاج والاشراف والادارة بالمؤسســة ، ممـا دعا المسئولين الى التخلى عن عمليـات الاشراف والادارة ووضعها فى أيدى فريق آخر هو فريق الادارة بالمؤسسة · هذا بالاضافة الى أن نقابات العمال واتحاداتهم بدأت تنمو وتزدهر بازدهـار الصناعة ، وقامت بالدفاع عن شئون العاملين ورعاية مصالحهم ·

وبعد أن نمت الصنـاعة وتقدمت ، نشأت نظم جديدة وأسـاليب مختلفة للقيادة داخل المؤسسات والمصانع · وكان الباعث على ايجاد هذه النظم عدم اقتناع العاملين بأن يملى عليهم أداء نوع معين من العمل ، حيث انهم يريدون استغلال معارفهم وخبراتهم وامكانياتهم بالطريقة التى تمكنهم من خلق وعى كامل ومعرفة وفهم للأعمال التى يؤدونهـا · وجدير بالذكر أن هذا الاتجـاه الجديد فى العلاقة بين رب العمل ورجال الادارة من جهة ، والعاملين من جهة

أخرى يتطلب استخدام النظريات والخبرات والمقاييس العلمية على نطاق واسع فى المجال المهنى (١) ٠

العلم فى الصناعة :

يمكن أن تعتبر الفترة التى بين الحرب العالمية الأولى والحرب العالمية الثانية فترة انتقال من عصر الآلة الى عصر العلم فى الصناعة ٠ ومن أبرز العوامل فى هذا الانتقال هو التقدير المتزايد لقيمة العلم بالنسبة للصناعة ٠ فأصبحت الآمال معقودة على « عصر المعجزات » لاستحداث منتجات جديدة واستخدام أساليب جديدة للانتاج ، واستنباط سلع بديلة خير من السلع الأصلية ٠ ومن ثم ازداد استخدام المؤسسات الصناعية لخريجى كليات للهندسة فى حل المشكلات باستخدام الطرق العلمية بدلا من استخدام طريقة المحاولة والخطأ التى كانت سائدة قبل ذلك (٢) ٠

ان عصر الآلة يمثل تغيرا كبيرا فى انتاج السلع ، فهو يتميز باستخدام المحركات فى الحصول على الطاقة ، وباحلال قوة المحرك بالتدريج محل قوة الانسان ٠ ولما كان من الضرورى استحداث آلات فى أشكال مختلفة لاستخدام هذا النوع الجديد من القوة ٠ لذلك فقد حلت الآلات المعقدة محل الأداوت التى كان يستخدمها الانسان سابقا ٠

وحدثت تغيرات كثيرة فى مجال الصناعة ، مثل اختفاء ظاهرة تشغيل الأطفال ، وقلت حوادث العمل بشكل واضح ، كما ضاقت الهوة التى تفصل بين الغنى والفقير من حيث المظهر والامكانيات ٠ كما أن نقابات واتحادات العمال تحمى الأجور وتحدد ساعات العمل ٠ وسوف يعمل عصر العلم على الدفع فى هذا الاتجاه الى أبعد من ذلك ، اذ ستتحكم الصناعة فى تحديد طريقة حياتنا ٠ فاذا ما أخذت الصناعة على عاتقها مسئولية تحقيق طريقة أفضل للحياة ، وكانت أكثر وعيا بالاتجاهات الاجتماعية والحاجات الأساسية الانسانية فان ذلك سوف يقوى مركزها ويدعمه ٠ وعلى ذلك فان مستقبل التقدم يضع العبء الأكبر على العلوم السلوكية ٠

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، **سيكلوجية المهن** (الطبعة الرابعة) ٠ القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٧ ، ف ١ ٠

(٢) محمد عماد الدين اسماعيل ، صبرى جرجس ، أمين كمال محمد (ترجمة) ، **علم النفس فى الصناعة** ٠ القاهرة : مؤسسة الحلبى ، ١٩٦٧ ، ف ١

والواقع أن التطور السريع فى الصناعة قد مضى فى طريقه دون وعى كاف بالمشكلات الانسانية التى تتضمنها ، فالاهتمــام الأكبر كان موجها الى طرق الانتاج ، فبينما كان أمر الآلات يوكل باستمرار الى عمال مدربين ، كان أمر العمـــال أنفسهم يوكل الى مشرفين غيــر مدربين فى مجــال العــلاقات الانسانية • فعلى الرغم من أن الطبيعة البشرية هى فى الواقع أشد تعقيدا من أية آلة انتاجية ، فانه كان يشرف على العـــاملين فى كثيــر من الأحيــان متخصصون فى الآلات والانتاج بدلا من متخصصين فى العلــوم الســلوكية والعلاقات الانسانية • وبمضى الزمن بدأ الاتجاه يتخــذ طــريقه نحو تدريب المشرفين على العلاقات الانسانية فى العمل •

علم النفس فى الصناعة :

لما كان علم النفس هو العلم الذى يبحث فى الســلوك الانســانى ، فقد نتساءل عن السبب الذى من أجله لم يجد هــذا العلم العناية اللائقــة به فى المجال الصناعى • ولسنا ننكر أن بعض المؤسسات الصناعية قامت بأبحاث لها قيمتها فى علم النفس التطبيقى الا أن الغالبية لم تظهر اهتماما كبيرا بهذا الموضــوع • وقد تركزت معظم تطبيقات علم النفس فى الصناعة على اختيار الأفراد للمهن المختلفة وتقدير أجور العاملين وتحليل العمل والتصنيف المهنى أما عن فرص استخدام النظريات والخبرات والمبادىء السيكلوجية فى تحسين ظروف العمل ، وفى العلاقات الانسانية ، والتقليل من الحوادث ، ورفع مستوى الكفاية الانتاجية ، ورفع مستوى القيادة والاشراف ، والمسئوليات الاجتماعية ، فهذه تسير ببطء كبير ولم تنتشر بعد فى المجال الصناعى • ولذا فيمكن القول بأن مبدأ الفروق الفردية قد أمكن استغلاله فى ميدان الصناعة ، بينما أهمــل تطبيق المبادىء النفسية الأخرى الخاصة بالدافعية والاتجاهات والقيادة وما أشبه •

ومن الخطوات البارزة فى تطبيق الوسائل السيكلوجية بالنسبة لمشكلات الأفراد تلك الخاصة باستخدام الاختبارات النفسية فى الجيش الأمريكى أثناء الحرب العالمية الأولى لتصنيف المجندين فى البداية ثم للكشف عن الاضطرابات النفسية لدى الجنود الذين لا يستطيعون تحمل مشــاق الخــدمة العســكرية واستبعادهم من التجنيد • وفى بريطانيا قامت هيئة « دراسة التعب الصناعى » Industrial Fatigue Research — والــذى ســـمى فيمـــا بعــد « بمجلس بحوث الصحة الصناعية Industrial Health Research Board

ـ ببحث المشـــكلات المرتبطـة بالتعب وساعات العمـــل وظـروف العمـــل وما أشبه (١) ٠

وقد ظل استخدام علم النفس فى الصناعة لسنوات عديدة بعد الحـرب العالمية الأولى مشتتا ، ولكن بحلول عام ١٩٣٠ بدأ علم النفس الصناعى يتخذ وضعه كأحد فروع علم النفس ، ثم بدأت آثاره تظهر واستخدامه ينتشر منذ ذلك الوقت وفى السنوات التالية بدأ علم النفس الصناعى ينتشر فى كل العالم مع ازدهاره فى أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية ٠ وكان الاهتمام السائد فى مجال استخدام علم النفس الصناعى ما بين أعوام ١٩٣٠ و ١٩٤٠ مركزا على اختيار الأفراد للأعمال المختلفة واستمر هذا للأعوام التى تلت ذلك ولايزال مستمرا حتى وقتنا الحاضر ٠

وفى السنوات الأخيرة أعيد تقييم استخدام الاختبارات النفسية لانتقاء العـاملين فى الولايات المتحـدة الأمريكيـة فى اطار سياسات فرص التوظيف المتكافئة (٢) والقرارات التى اتخذت فى هذا الصدد ، بشأن توضـيح مطالب الأعمال وارتباطها بالاختبارات المستخدمة ٠ وفيما بين عامى ١٩٤٠ و ١٩٥٠ تحول الاهتمام الى موضوع العلاقات الانســانية فى ادارة الأعمال مع التركيز على تفاعل الجماعة ، وعمليات الاشراف والقيادة ، والاتصـال ، والاشـباع المهنى ٠ وقد أدى هذا التركيز على مشكلات العلاقات الانسانية فى الصـناعة الى المزيد من الاهتمام بتدريب المشرفين ورجال الادارة على العلاقات الانسانية ٠ وتطور الاهتمام بعد ذلك الى المشـكلات التنظيمية مع التركيز على مشـكلات الدافعية والاشـباع المهنى ورفع الكفاية الانتـاجية والجهـود التى تبـذلها المنظمات الانتاجية فى هذا الشأن ٠ ونشأ عن هذا التطور المزيد من الاهتمام بموضوعات أنماط القيادة ، وسـياسات الادارة والسياسات التنظيمية ونظم الحوافز وغيرها من الموضـوعات التى تؤدى الى المزيد من الاشـباع المهنى ورفع الكفاية الانتاجية ٠

---

(١) E. McCormick, and J. Tiffin ; **Industrial Psychology** (6th ed.). London : Allen and Unwin, 1975, P. 5.

(٢) B. Anderson, and M. Rogers ; Personnel **Testing and Equal Employment Opportunity.** Washington, D.C. : Equal Employment Opportunity commission, 1970.

وقد سار جنبا الى جنب مع هـذا التطور فى الحقبة الأخيرة دراسة الهندسة البشرية أو « هندسة العوامل الانسانية » Ergonomics التى تستهدف تكييف وسائل العمل والانتاج لتناسب العامل من حيث قدراته وامكانياته وظروفه ، بما فى ذلك دراسة الظروف الفيزيقية للعمل والاستهداف للحوادث والأمن الصناعى · وعلى الرغم من أن هذا المجال يستلزم الافادة من معارف وخبرات عديدة متداخلة ، الا أن علماء النفس قد قاموا بدور هام فى هذا الصدد عبر السنين ·

وقد نلمس هذا التطور فى علم النفس الصناعى من خلال الموضوعات التى عالجها رواد علم النفس الصناعى فى مؤلفاتهم على مر السنين ·· فقد قدم « منستربرج » (١) كتابه فى علم النفس الصناعى عام ١٩١٣ ، مركزا على مشكلات انتقاء الأفراد ، مع بعض الاهتمام بموضوعات الاعلان والحوادث وعمليات تقييم العاملين · وقسم « بيلوز » (٢) كتابه الى أربعة أقسام : اختص القسم الأول منها بأهداف علم النفس الصناعى وتطوره ، وناقش القسم الثانى الوسائل الصحيحة باختيار العاملين ، ويهتم القسم الثالث بتنمية العلاقات الانسانية ، ويناقش القسم الرابع التخصص فى علم النفس الصناعى والاتجاهات الحديثة فى هذا المجال · ويعالج كتاب « جيزلى وبراون » (٣) موضوعات تحليل العمل ووسائل انتقاء العاملين ، وطرق العمل ، والتدريب ، والحوادث والأمن الصناعى ، والروح المعنوية · ويعتبر كتاب « ريان » (٤) مناقشة لمشكلات العمل من حيث علاقتها بالتعب مع تأكيد الناحية التجريبية ، ويعنى بمشكلات الانتقاء من النواحى الفسيولوجية والنفسية بالنسبة لتكاليف الانتاج والعمل · أما كتاب « مبير » (٥) فيهتم

---

(١) H., Munsterberg ; **The Psychology of Industrial Efficiency.** Boston : Houghton — Mifflin, 1913.

(٢) R. Bellows, **Psychology of Personnel in Business and Industry.** New York : Prentice-Hall, 1949.

(٣) E. Ghizelli, and C. Brown ; **Personnel and Industrial Psychology.** (2nd ed.). New York ; McGraw-Hill, 1955.

(٤) Ryan, T. ; **Work and Effort.** New York : Ronald, 1947.

(٥) N. Maier ; **Psychology in Industry** (2nd ed.). Boston : Houghton — Mifflin, 1955.

بمناقشة العوامل النفسية فى ادارة الرجال ، ويعالج بدقة موضوعات السلوك ، والاتجاهات ، والروح المعنوية ، والاشراف ، والفروق الفردية ، والاختبارات النفسية ، وتحليل العمل ، والتدريب ، والدافعية ، والتعب ، والحوادث والأمن الصناعى ، والارشاد النفسى · ويعتبر كتاب « ماكورميك وتيفين » (١) من احدث مراجع علم النفس الصناعى ؛ فيناقش فى خمسة اقسام موضوعات تطوره علم النفس الصناعى ، والفروق الفردية ، ومطالب العمل ، واختيار الأفراد ، والتدريب ، والاتجاهات ، والدافعية والاشباع المهنى ، والحوافز وتقييم الوظائف ، والهندسة البشرية ؛ وحوادث العمل والأمن الصناعى ، ودراسة سلوك المستهلك ·

ويتضح من المناقشة السابقة أن جهود الأخصائيين والخبراء فى مجال علم النفس الصناعى اتجهت فى معظمها ـ الى وقتنا الحاضر ـ ناحية دراسة علاقات مستقلة فيما بين متغيرات معينة من ناحية ، ودراسة جوانب معينة من السلوك المتصل بالعمل من ناحية اخرى · وعلى ذلك نجد دراسات متفرقة لمتغيرات مستقلة مثل الفروق الفردية ، والخواص التنظيمية ، والحوافز ، وتركيب الجماعات ، وتصميم الأجهزة والآلات ، وظروف العمل · أما عن التعامل مع متغيرات مترابطة فانها قليلة ونادرة · وقد اشار « أهلانر » (٢) الى أن السلوك الفعال المؤثر والانجاز المتكامل للعمل ليست دائما حصيلة لاضافة بعض المتغيرات ، حيث ان المتغيرات المختلفة تتفاعل خلال عملية معينة وقد تزداد تعقيدا فى بعض الأعمال · فنجد مثلا أن احد نظم الحوافز يناسب مجموعة معينة من العاملين دون غيرهم · وفى هذا الصدد يقترح « أهلانر » أن البحوث السلوكية المتعلقة بالعمل ينبغى أن تتم فى اطار المفهوم الشامل للعمل كى يمكن الكشف عن التفاعلات والتاثيرات المحتملة · وفى هذا المجال يقترح استخدام « مفهوم الأنساق » Systems concept حيث يستنبط نسق يوفر مزيجا من الناس ، والأجهزة ، والاجراءات ، والعمليات ، حتى يمكن التحكم والتنبؤ بالامكانيات البشرية والظروف الفيزيقية اثناء انجاز واجبات محددة · وعلى الرغم من انه أمكن تطبيق مفهوم الأنساق فى بعض المواقف التى استخدم فيها المجهود الجسمى ، الا انه يمكن الافادة منها فى العمليات المكتبية والخدمات وأعمال الاتصال

---

(١) McCormick, and Tiffin ; **Op. Cit.**

(٢) J. Uhlaner ; **Human Performance, Jobs, and Systems Psychology.** U.S. Army, Behavior and Systems Research Lab., Tech. Report S —2, Oct. 1970.

مشكلات سلوكية فى الصناعة :

يلعب السلوك الانسانى دورا هاما فى جميع أطوار الصناعة ، ولذا فان المشكلات النفسية تتجلى هنا بصور شتى ٠٠ فالمنازعات بين العاملين والادارة ، والروح المعنوية ، والاتجاهات ما هى الا استجابات للعاملين ورد فعل لظروف العمل ، وهذه بدورها تؤثر فى الطريقة التى يؤدى بها الفرد عمله وتلك التى يستجيب بها لتعليمات رؤسائه وتوجيهاتهم ٠٠ ولكن هذا السلوك ما هو الا أعراض للمشكلة ذاتها ، أما الأسباب فانها تسبق ذلك ٠ ولكى يمكن معالجة المشكلة لابد لنا من البحث عن أسبابها ، وان عملية رد الأعراض أو السلوك الى أسبابها ما هى الا عملية سيكلوجية بطبيعتها ٠ وسنستعرض الآن بعضا من هذه المشكلات ٠٠

ــ ان عملية وضع الرجل المناسب فى العمل الذى يلائمه تستلزم أن نعرف كيف نحلل الأعمال ذاتها كى نتعرف على مستلزماتها ومطالبها ، وكذا تحليل قدرات الأفراد وامكانياتهم ، وهــذه كلها مشــكلات سيكلوجية ٠ واذا ما تعقدت مطالب عمل من الأعمال فقد يجد الأخصائى النفسى أنه بحاجة الى معونة مهندس مختص ليوجهه من الناحية الفنية حتى يتمكن من التعرف على جميع المواصفات والمطالب اللازمة للعمل ٠

ــ ويعتبر تدريب الأفراد على الأعمال المختلفة ــ أى التدريب المهنّى ــ مشكلة سيكلوجية تتطلب سابق الحصول على قسط وافر من المبادىء الأساسية المتعلقة بعملية التعلم من جميع نواحيها ٠ وما من شك فى أن تكيف الفــرد بالنسبة لعمله يتسبب عنه زيادة كفــايته المهنية وشعوره بالرضــا عن عمله والاقتناع به أى الاشباع المهنى ٠

ــ وللعلاقات الانسانية أهميتها فى ميدان الصناعة ، اذ أن علاقة كل فرد بزميله فى العمل وكذا علاقته بمجموع العاملين فى نفس المصنع ، وعلاقته بنقابة العمال ، ثم علاقته برؤسائه فى العمل ورجال الادارة ٠٠ كل هذه لها أثرها القوى على انتاجه فى عمله ٠ ولذا كان تدريب المشرفين ورجال الادارة على العلاقات الانسانية من أهم عناصر التدريب على الادارة ٠

ــ أما عن مشاكل التعب والضجر (الملل) فهى ذات شقين ، اذ تجمع بين الناحيتين الفسيولوجية والسيكلوجية ، وان كانت النتيجة واحدة بالنسبة للمشــكلة ذاتها اذ أنها ذات أثر فعال على كل من الروح المعنوية للعــاملين والكفاية الانتاجية بالمصنع ٠ وتتلخص المشكلة فى الآتى : « كيف يمكن رفع الكفــاية الانتاجية دون أن نطلب من العــاملين أن يبذلوا مزيدا من الجهــد

والطاقة ؟ » وهـذه بلا شك مشـكلة عملية تعتمد على البحث والتجـريب السيكلوجى ٠

ـــ واذا ما تعرضنا لموضـوع الحوادث نجـده يتخـذ أيضا صـورة سيكلوجية ٠٠ فموضوع الاستهداف للحوادث ينطوى على عوامل نفسـية ، كما أن تصميم الأجهـزة والأدوات اللازمة للتقليـل من الحوادث أو منعها لأغـراض الأمن الصـناعى تعتمد على الخبرة السـيكلوجية بجانب الخبرة الفنية ٠

ـــ ولا شك فى أن شعور الفرد نحو الظروف البيئية أو الفيزيقية للعمل كالاضـاءة والتهوية والشئون الصحية والضـوضاء يفتح أمام الأخصـائى النفسى مجالا خصبا للبحث العلمى ، فلهذه الظروف البيئية تأثيرها على طاقة العامل وجهده ودافعيته واتجاهاته ٠

وبعد ٠٠ فان الموقف كما اتضح لنا يفتح أمام الأخصائى النفسى مجالا خصبا للبحث والتجربة فى ميدان الصناعة ٠ ولذا يمكن القول بأن الصناعة قد استهوت علم النفس أو أن علم النفس قد غـزا الميـدان الصناعى دون أن نغير شـيئا من المعنى ٠ ان الصـناعة الآن ميدان خصب لرجال علم النفس حيث يمكنهم أن يقوموا بالبحوث التى تستهدف حل المشكلات السابق سردها ، الا أن بعض التحديد هنا له أهميته ٠ فلقد تشعب علم النفس وتعددت فروعه وأصبحنا نرى الأخصائيين يعملون فى ميادينه المختلفـة ، ولذا فان الأمـانة العلمية تقتضى ألا نرتجل المعارف وندسها فى المجال الصـناعى ٠ ان للبيئة العـربية والثقافة العـربية مطالبها وامكانياتها التى ينبغى أن تكون دائما موضع الاعتبار عندما نحاول الافادة من خبرات الدول التى سبقتنا فى هـذا المجال ٠ حقا قد لا يكون هناك خلاف على الأسس والمبادىء العلمية ، ولكن التطبيق يتطلب الكثير من التروى والحـرص والبحث المسـتمر ٠ وعلى الأخصائى النفسى أن يكون رائده المبدأ القائل بالاقتباس والتعديل والتوفيق ، وليس التبنى أو النقل الكامل أو المحاكاة والتقليد ٠



الخلاصـــة

يتلخص ما سبق مناقشته فى هذا الفصل فيما يأتى :

١ ـ لكل منا دوره فى عمليات الانتاج وتوزيع السلع والخدمات واستخدامها فى المجتمع ٠ ويهتم علم النفس الصناعى بدراسة السـلوك الانسـانى

لجوانب الصناعة مع العمل على حل المشكلات السلوكية فى المجال الصناعى • فعلة وجود علم النفس الصناعى هو تواجد المشكلات الانسانية فى المنظمات ، وهدفه هو ايجاد أساس لحل هذه المشكلات أى التقليل منها أو التخفيف من تأثيرها •

٢ ـ لقد مر ـ علم النفس الصناعى بتطورات عديدة •• ففى بداية القرن العشرين كان الاتجاه المتسلط الدكتاتورى مسيطرا فى الصناعة ، ثم تطور الى الاتجاه الأبوى ، ثم الاتجاه التنافسى ، وظهرت أساليب مختلفة للقيادة داخل المؤسسات الصناعية • وبظهور عصر الآلة حدث تغير فى انتاج السلع وفى مجال العمل عموما •

٣ ـ تركزت معظم تطبيقات علم النفس فى الصناعة على اختيار الافراد للمهن وتقدير أجور العاملين وتحليل العمل والتصنيف المهنى • وتحول الاهتمام بعد ذلك الى موضوعات العلاقات الانسانية مع التركيز على عمليات الاشراف والقيادة والاتصال والاشباع المهنى ، ثم المشكلات التنظيمية • واتضح من هذه التطبيقات أن معظم الجهود اتجهت ناحية دراسة علاقات مستقلة فيما بين متغيرات معينة من ناحية ودراسة جوانب معينة من السلوك المهنى من ناحية أخرى •

٤ ـ من المشكلات السلوكية فى الصناعة عملية وضع الرجل المناسب فى العمل الملائم ، والتدريب على الأعمال المختلفة ، والعلاقات الانسانية ، ومشاكل التعب والضجر ، والاستهداف للحوادث والأمن الصناعى ، والظروف البيئية للعمل •



الفصل الثانى

علم النفس والكفاية الانتاجية

« نظرة شاملة »

مقــدمة :

موضوع علم النفس هو « الانسان » أساسا من حيث هو كــائن يرغب ويحس ويدرك وينفعل ويتذكر ويتخيل ويتعلم ويعبر ويريد ويفعل ، وهو فى كل ذلك يتأثر بالمجتمع الذى يعيش فيه ويستعين به ، ولكنــه فى ذات الوقت قادر على أن يتخذه مادة لتفكيره وأن يؤثر فيه ٠

ويستنتج مما سبق أن للأحداث السيكولوجية من نزعات وميول ورغبات وانفعالات واحساسات ناحيتين : ناحية ذاتية وناحية موضوعية خارجية ٠٠ ونحن ندرك هذه الاحداث من الداخل ، مندمجة فى حياتنا النفسية من خلال حس باطنى يسمى بالشعور ٠ ولكن اذا ظلت هذه الاحــداث سرا مطويا دون أن تكون مصحوبة بتعبير لفظى أو حــركى بقيت فى نظــر العلم كأنهــا غير موجودة ٠ ولا تصبح هذه الاحداث اللفظية صالحة للمعالجة العلمية الا اذا عبر عنها عن طريق حركات خارجية ٠ والواقع أن الانسان ينزع بطبيعته الى التعبير اللغوى والى السلوك الحركى ٠

فالظواهر السيكلوجية ــ فى نهاية الأمر ــ موضوعية خارجية كســائر الظواهر الطبيعية ، ومن الخطأ أن نفصل بين ما هو نفسى وبين ما هو جسمى ٠٠ فمصدر الظاهرة السيكلوجية ليس النفس فقط أو الجسم فقط ، بل الانسان بأكمله ٠ وليست الظاهرة السيكلوجية سوى سلوك الانسان من حيث هو وحدة لا تتجزأ وشخصية متكاملة فعالة ٠

ولما كان علم النفس هو العلم الذى يبحث فى السلوك الانسانى ، فقــد نتساءل عن السبب الذى من أجله لم يلق هذا العلم العناية اللائقة به فى المجال الصناعى ٠ ولسنا ننكــر ان بعض المؤسسات الصــناعية قامت بأبحاث لها قيمتها فى علم النفس التطبيقى ، الا أن الكثير من المؤسسات لم يظهر اهتماما

كبيرا بهذا الموضوع • وقد تركزت معظم تطبيقات علم النفس حتى الآن فى انتقاء الأفراد للمعاهد المختلفة وتقييم الوظائف وتحليل العمل والتصنيف المهنى • أما عن فرص استخدام النظريات والتطبيقات السيكلوجية فى تحسين ظروف العمل ، وفى تنمية العلاقات الانسانية السليمة ، وللتقليل من الحوادث وتوفير الامن الصناعى ، ورفع مستوى المسئوليات الاجتماعية •• فهذه كلها لازالت تحبو فى مهدها • ولذا فيمكن القول بأن مبدأ الفروق الفردية قد أمكن استغلاله فى ميدان الصناعة ، بينما أهمل تطبيق المعارف والخبرات السيكلوجية المتعلقة بالدوافع والاتجاهات والعلاقات والاتصال على الرغم مما لها من أهمية •

وفى مجال العمل نجد فريقين أحدهما يشكل رجال الادارة والثانى يشكل العاملين وهذا يعنى أن فى يد البعض السلطة والقوة والسيطرة على الفريق الآخر • ومن البديهى أنه متى استخدم شخص فردا ليؤدى عملا ما وأنقده أجرا على ذلك فان من حق صاحب العمل أن يطلب من العامل أداء العمل على الوجه الأكمل ، واذا لم يحصل على ما يريد من عمل فانه يعترض على الطبيعة البشرية ويحاول من جانبه تغييرها • والواقع أن لفظ « الطبيعة البشرية » ما هو الا ستار يخفى وراءه جهلنا بالانسان بصفة عامة •• فالناس يعرفون بعضهم بعضا عن طريق مشاهدة نشاط كل فرد وسلوكه فى ظروف محددة ، كنشاطه فى وقت العمل بالمصنع أو نشاطه الاجتماعى فى احدى المناسبات مثلا • ومن هذا يتضح أن الخبرات التى يمر بها الأفراد فى علاقاتهم اليومية بعضهم بالبعض الآخر تكسبهم معرفة بالآخرين ، ولكن هذا لا يمنع من أن تكون معرفتهم بالأسس النفسية للسلوك الانسانى محدودة ••

وبتغير أساليب العمل تغيرت بالتالى طبيعة الاتصال بين صاحب العمل أو المسئول عنه والعاملين فان ظهور طبقة المديرين ورجال الادارة على مختلف المستويات أوجد حاجزا بين المسئول عن العمل والعاملين • ومن هنا يبدأ كل من العامل وصاحب العمل يتعرف على الآخر من خلال بيانات ومعلومات منقولة ، وتطلب ذلك أن تكون هذه شكلية سطحية عامة دون عمق أو استبصار • فعندما نتعامل مع مجموعات كبيرة من الافراد فاننا نتقيد بالمبادىء المتعارف عليها ، واذا ما أردنا أن نحكم على قدرة شخص معين فمن الواجب أن نعرف الكثير عن قدراته وامكانياته من زوايا متعددة •

ولا يخفى على أحد أن السلوك الانسانى يلعب دورا هاما فى جميع أطوار الصناعة ، ولذا فان المشكلات النفسية تتجلى هنا بصور شتى • فالمنازعات بين العاملين ورجال الادارة ، والروح المعنوية المتذبذبة ،

والاتجاهات ، ما هى الا استجابات للعاملين ورد فعل لظروف العمل ، وهذه بدورها تؤثر فى الطريقة التى يؤدى بها العامل عمله وتلك التى يستجيب بها لتعليمات رؤسائه وتوجيهاتهم ٠٠ الا أن هـذا السـلوك ما هو الا أعـراض للمشكلة ذاتها ، أما الاسباب فانها تسبق ذلك ، ولكى يمكن معالجة المشـكلة لابد من البحث عن أسبابها ٠ وان عملية رد الاعراض الى أسبابها ما هى الا عملية سيكلوجية بطبيعتها ٠٠ وسنستعرض الآن بعضا من هذه المشكلات ٠٠

ان عملية وضع الرجل المناسب فى العمل الملائم تستلزم أن نتعرف على مطالب الاعمـال ومقتضـياتها ، وكذا تحليـل قدرات الافـراد للوقوف على امكانياتهم حتى يمكن المواءمة بين الفـرد والعمـل على أساس علمى سليم ٠ واذا ما تعقدت مطالب عمل من الاعمال فقد يجد الاخصائى النفسى أنه بحاجة الى معونة مهندس مختص ليوجهه من الناحية الفنيـة التكنولـوجية ، حتى يتمكن من التعرف على جميع المطالب اللازمة للعمل ٠

وتدريب الافـراد على الاعمـال المختلفة ـ أى التدريب المهنى ـ يعتبر أيضا مشكلة سيكولوجية ، تتطلب سابق الحصول على قسط وافر من المبادىء الاساسية المتعلقة بعملية التعليم من جميع نواحيها ، ولا يخفى علينا أن توافق العـامل بالنسـبة لعمله ينتج عنه زيادة الكفـاية الانتاجية للفرد بالرضـا وشعوره بالرضا عن عمله والاقتناع به ، أى الاشباع المهنى ٠

وللعلاقة الانسانية أهميتها فى ميدان الصناعة ٠٠ اذ أن علاقة كل فرد بزميله فى المصنع ، وكذا علاقته بمجموعة العامين ، وعلاقته باتحاد العمـال والنقابة ، ثم علاقته برؤسائه فى العمل ورجال الادارة ٠٠ كل هذا له أثره القوى على انتاجية الفرد ٠ ولذا كان تدريب المشرفين على العلاقات الانسانية من أهم الجوانب التى تتصدى لها العلوم السلوكية ٠

واذا تعرضنا لموضوع حوادث العمل نجده أيضا يتخذ صورة سيكلوجية فمشكلة الاستهداف للحوادث تنطوى على عوامل سيكلوجية حسية ـ حركية ـ ادراكية كما أثبتت ذلك البحوث العلمية ٠ هذا بالاضافة الى أن برامج الأمن الصناعى تعتمد على الخبرة السيكلوجية بجانب الخبرة الفنية ٠

أما عن مشـكلات التعب والضجـر فهى ذات شقين ٠٠ اذ تجمع بين الناحية الفسيولوجية والناحية السيكلوجية ، وان كانت النهاية واحدة بالنسبة للمشكلة ذاتها ، اذ أنها ذات أثر فعال على كل من الروح المعنوية للعـاملين

والكفاية الانتاجية بالمصنع · وتتلخص المشكلة فى الآتى : « كيف يمكن رفع الكفاية الانتاجية بالمصنع دون أن نطلب من العاملين أن يبذلوا المزيد من الجهد مما يفوق طاقتهم ؟ » وهذه دون شك مشكلة علمية تعتمد على البحث والتجريب الفسيولوجى والسيكولوجى ·

وأخيرا فان شعور الفرد نحو عوامل الاضاءة والتهوية والضوضاء وغيرها من الظروف الفيزيقية بالمصنع تفتح أمام الاخصائى النفسى مجالا خصبا للبحث والدراسة وتثير مشكلات جديرة بالاهتمام والبحث عن حلول لها · فلهذه العوامل البيئية أثرها على طاقة العامل وجهده على العمل كما تؤثر أيضا على دافعيته للعمل واتجاهاته ·

وبعد ·· فان الموقف كما اتضح لنا يفتح أمام الاخصائى النفسى مجالا خصبا فى المجال الصناعى ·· فان كل مشكلة مما استعرضناه ، وغيرها كثير ، تستلزم الاستعانة بأكبر عدد ممكن من الاخصائيين النفسيين · ولذا فيمكن القول بأن الصناعة قد استهوت علم النفس قد غزا الميدان الصناعى دون أن نغير شيئا من المعنى ·· ان « علم النفس الصناعى » Industrial Psychology هو ذلك الفرع التطبيقى من علم النفس الذى يستهدف رفع الكفاية الانتاجية للعامل ولجماعة العاملين ، من خلال حل المشكلات المختلفة التى تغشى المجال الصناعى وميدان الانتاج حلا علميا انسانيا ، يقوم على مبادىء علم النفس ومفاهيمه ، ويحرص على راحة العامل وتكامل شخصيته حرصه على زيادة انتاجه · انه ذلك العلم الذى يهتم بدراسة العوامل الانسانية فى الصناعة ، والكشف عن أفضل الظروف الانسانية للعمل ، وحل المشكلات الصناعية حلا علميا ·

تنمية الشخصية المنتجة :

ان الكفاية الانتاجية هدف أساسى لكل مجتمع انتاجى ، يعمل بأفراده وجماعاته لتحقيقه · والكفاية الانتاجية هى محور علم النفس الصناعى ، وهى تتمثل فى أحسن حالاتها فى أكبر انتاجية ، من أجود نوع ، فى أقصر وقت ، وبأقل مجهود وتكلفة مع أكبر قدر من الرضا والاشباع للعاملين · ولذا ينبغى أن يستهدف المجتمع تنمية الشخصية المنتجة حتى تتحقق الكفاية الانتاجية ·

وتتميز الشخصية المنتجة بالخواص الآتية :

ـــ أن يكون انتاجها متميزا من حيث الكم والكيف ، أى تنتج أكبر عدد ممكن من الوحدات الانتاجية ، بحيث تتميز فى جودتها أيضا ٠

ـــ أن تختفى منها ـ الى حـد كبير ـ مظاهـر السلبيات التى تعرقل الهدف الأساسى لأية مؤسسة انتاجية ٠٠ مثل مظاهـر التغيب عن العمـل ، واسـاءة استخدام خامات الانتـاج وأدواته وآلاته ، والتعـرض لحوادث واصابات العمل ، والمرض والتمارض ، والشكاوى والتظلمات ، وما أشبه ٠

ـــ اذا ما أسند اليها عمل رئيسى أو اشرافى أو ادارى كانت ادارتها لمرؤوسيها ادارة رشيدة ، بحيث تهيىء مناخا اجتماعيا ونفسيا ملائما للعمل ، بما يؤدى الى رفع الروح المعنوية للعـاملين ويساعدهم على أن يبذلوا أقصى طاقاتهم فى الانتاج ، مع تحقيق الاستقرار النفسى لهم فى عملهم وفى علاقاتهم المهنية والانسانية المتبادلة ٠

وقد نتساءل عما اذا كان للشخصية المنتجة خصـائص نفسـية أى سـيكلوجية معينة ، بحيث يمكن أن تساعدنا معـرفتنا بها على تحقيق هـذه الشخصية فى مجالات الانتاج المختلفة ٠٠ والاجابة عن هذا التساؤل هى أن هناك بالفعل خصائص سيكلوجية معينة ، بحيث يمكن أن تساعدنا معـرفتنا بها على تحقيق هـذه الشخصية فى مجالات الانتـاج المختلفة ٠٠ ويمكن أن نحدد أهم هذه الخصائص فيما يلى :

ـــ ملاءمة القدرات والاستعدادات العقلية والمهارات والخبرات الخاصة بهذه الشخصية لتلك الاستعدادات والمهارات والخبرات التى يستلزمها النجاح فى العمل فكل عمل يتطلب توافر قدرات واستعدادات ومهارات وخبرات فيمن يؤديه حتى يستطيع أن يحقق الكفاية الانتاجية ٠ وتختلف هـذه القـدرات أو الاستعدادات والمهارات من مهنة الى أخرى ، كما يختلف الأشخاص أيضا من حيث توافر هذه الخواص فيهم ، بمعنى أن الشخص الذى يصلح لعمل معين لا يشترط أن يكون صالحا لعمل آخر يختلف عن الأول فى مطالبه ومقتضياته ٠

ـــ توافر ميل نفسى فى هذه الشخصية نحو هذا النوع من العمل الذى يزاوله ، بمعنى أن يفضل الشخص ممارسة هذا العمل بالذات دون غيره ، مع شعوره بالاستمتاع عند أدائه للواجبات التى يتضمنها هذا العمل وسعادته للارتباط به ، مما يثير الدافعية للعمل والحماس له وتحقيق التوافق والاشـباع المهنى ٠

ـــ توافر قدر مناسب من الصحة النفسية لهذه الشخصية ·· فالقدرة على العمل والانتاج ترتبط بالصحة النفسية للفرد ، بمعنى أن قدرة الفـــرد على العمل وأهليته للاتصاف بالشخصية المنتجة تشير الى استمتاع الفـــرد بصحة نفســــية سليمة ، ويرجع هــذا الى الاهمية الكبرى للعمــل بالنســبة للشخصية الانسانية (١) ·

دور علم النفس الصناعى فى تنمية الشخصية المنتجة :

علم النفس الصناعى هو من أحدث الفروع التطبيقية لعلم النفس ، فهو من انتاج القـــرن العشرين ·· انه ذلك الفرع من علم النفس الذى يســتهدف رفع مستوى الكفاية الانتاجية للعامل أو لجماعة العمل ، أى تحقيق الشخصية المنتجة ، وذلك من خلال العمل على حل المشــكلات الانســانية المختلفة التى تغشى المجال الصناعى حلا علميا سليما على أساس من المبــادىء والمفــاهيم الانسانية · وبعبارة أخرى فان علم النفس الصــناعى يرمى الى تهيئة جميع الظروف المادية والمعنوية التى تكفل أكبر انتاج وأفضله مع الاهتمــام بتحقيق الاشباع المهنى للعامل مما يؤدى الى رضائه عن عمله ورفع كفايته الانتاجية ·

وتتوقف الكفاية الانتــاجية الى حد كبير على اتقــان العــامل لعمله ، بأوسع معنى لكلمة العــامل ، ولا يتوقف هذا الاتقــان على مجرد الاستعداد الفنى والاعداد المهنى للفرد أو تهيئة ظروف العمــل الملائمة ، بل انه يرتكــز كذلك الى عوامل نفسية شتى منها استمتاع الفرد بعمله ، ثم شعوره بالانتماء للعمــل وللمؤسسة التى يعمــل بها والتى ينبغى أن تهتم باشــــباع حاجاته الاساسية ، كمــا ترتكز أيضا على فهم الفرد لقيمة عمله وأهميته ودوره فى الانتاج وارتباطه بخطة الانتاج العامة · وما أكثر ما يكتنف ميدان الصناعة من مشكلات ينبغى ألا تحسم بحلول ارتجالية بل بحلول علمية سليمة تقضى عليها أو تخفف من حدتها أو تحدد الوسائل الصحيحة التى تؤدى الى ضبطها والسيطرة عليها · ويمكن حصر هذه المشكلات فى ميادين ثلاثة هى :

المواءمة المهنية : ويقصد بهــا تكيف الشخص لعمله أى وضع الرجل المناسب فى العمــل الملائم الــذى يستطيع أن يؤديه بنجــاح لأنه يتناسب مع قدراته واستعداداته وخبراته ، والذى يرضى عنه ويميل الى ممارســـته لأنه

---

(١) فرج عبد القادر طه . قراءات فى علم النفس الصـــناعى · القاهرة : مكتبة سعيد رأفت ، ١٩٧٣ ، ف ١ ·

يتمشى مع رغباته ومستوى طموحه ومفهومه عن ذاته · ويشمل هذا المجـال موضوعات التوجيه المهنى ، والتأهيل المهنى للمعوقين ، كما يتضمن موضوع التدريب المهنى لتمكين الفـرد من اتقـان عمله واكتساب المهـارات اللازمـة للنجاح فى العمل ·

المهندسة البشرية : ويقصد بهـا تكيف العمل وظروفه لتلائم العـامل ، وذلك بالبحث عن أفضل الطرق وأيسرها لأداء العمل ، وكذلك تعديل الظروف الفيزيقية للعمل كالاضـاءة والتهويـة وعوامـل التعب والاجهـاد وحوادث العمل ·

العلاقـات الانسانية : وهى تختص بدراسة الروح المعنوية للعـاملين فى المؤسسات الانتاجية ، وطرق الاتصال والتفاهم فيما بينهم وبين القائمين على ادارة العمل ، كما تدرس القيادة الادارية واثارة دافعية العاملين وحثهم على الانتاج من خلال الحوافز المادية والمعنوية ومساعدة العاملين على حل مشكلاتهم (١) ·

ومن هذا يتضح أن علم النفس يقوم بدور حيوى فى مجـال الصنـاعة والانتـاج ، ويستهـدف تنمية الشخصيـة المنتجة من خلال المراحل الثـلاث السابق ذكرها ، وسنتناول كل مرحلة من هذه المراحل بشىء من التفصيل ··

اولا : المواءمة المهنية :

تستهدف المواءمة المهنيـة تطبيق المبـادىء والحقـائق النفسـيـة على المشكـلات المتعلقة بمطابقة الفرد مع العمل ، أى وضع الرجل المنـاسب فى المكان الملائم باستخدام الوسـائل والمقاييس العلمية وهى تتضمن التوجيـه المهنى ، والانتقاء المهنى ، والتدريب المهنى ، والتأهيل المهنى ·

(أ) التوجيـه المهنى :

يرمى التوجيه المهنى الى تحقيق غرضين : أولهما مساعدة الأفراد على التكيف مع البيئة المهنية ، وثانيهما تيسير عملية الاقتصـاد الاجتماعى عن

---

(١) أحمد عزت راجح ، **علم النفس الصناعى** (الطبعة الثالثة) · دار الكتب الجامعية ، ١٩٧٠ ، ص ٢ ـ ٤ ·

طريق الاستخدام الصحيح للقوى العاملة · ولكى نصل الى تحقيق هذين الغرضين ينبغى أن نسلم بأن لكل فرد قدراته واستعداداته واهتماماته وميزاته التى اذا استطاع ادراك كنهها وكيفية استغلالها فان ذلك يعينه على أن يتوافق فى عمله ويتقبل ذاته وعمله بما يؤدى الى الاشباع المهنى ·

وتتلخص أهداف التوجيه المهنى فيما يأتى :

— مساعدة الأفراد على تحديد الأهداف المهنية التى تتفق مع قدراتهم وميولهم وحاجاتهم الاجتماعية ، وكذا تدريبهم للاستعداد للعمل فى المهن التى اختاروها لأنفسهم ، ومتابعتهم أثناء العمل لضمان اطراد نجاحهم ·

— استنباط الصفات والخواص الجسمية والعقلية اللازمة لنجاح الأفراد فى حياتهم العملية ·

— تنمية روح الاحترام والتقدير للاعمال المفيدة للمجتمع ، وبالتالى بث الرغبة فى العمل ، مما يعين الفرد على أن يتخذ مكانه المناسب فى المجال المهنى ·

— النظر بعين الاعتبار الى استغلال وقت الفراغ فى كل نشاط يعود على الفرد والمجتمع بالفائدة ، واعتبار هذا الوقت مكملا لوقت العمل الفعلى ·

ولتحقيق هذه الأهداف نجد أن التوجيه المهنى يتضمن المراحل الآتية :

١ ــ اختيار المهنة : وهى تتضمن :

— تحليل العمل ، أى القيام بدراسة مستفيضة لكل عمل من الأعمال على أساس علمى ، للوقوف على الواجبات الأساسية التى يتضمنها كل عمل ، وبالتالى توصيف هذه الأعمال وتحديد مستلزماتها ومقتضياتها البدنية والعقلية التى تؤدى الى النجاح فى العمل ·

— تحليل امكانيات الفرد من حيث قدراته واستعداداته وميوله وصفاته الشخصية وخبراته ، باستخدام الوسائل والمقاييس العلمية ·

— المواءمة بين مطالب الأعمال وامكانيات الفرد ، حتى يمكن مساعدة الشخص على اختيار العمل الذى يتلاءم مع قدراته وخبراته والذى يستطيع أن ينجزه بنجاح ··

٢ ـ **التدريب** : وذلك لرفع الكفاية الانتاجية للعاملين فى مجال عملهم ، ومعاونتهم على مواجهة التطورات الفنية والتكنولوجية التى تطرأ على المجال المهنى .

٣ ـ **التشغيل والتوظيف** : لمساعدة الفرد للحصـول على العمل الذى يتناسب مع قدراته واستعداداته والتدريب الذى حصل عليه ، بما يؤدى الى تقدمه ونجاحه فى العمل .

٤ ـ **التوافق مع البيئة المهنية** : أى متابعة الفرد أثناء قيامه بالعمل ، ومراعاة تهيئة ظروف العمـل الملائم له من النواحى الفيزيقية والاجتمـاعية والنفسية ، حتى يتحقق للفرد صفات الشخصية المنتجة (١) .

(ب) الانتقاء المهنى :

ويستهدف الانتقاء المهنى اختيار أحسن فرد لأداء عمل معين ، بحيث يستطيع أن ينجز قدرا من الانتاج ، مع بذل أقل قدر ممكن من الطاقة ويحقق الكفاية الانتاجية المنشودة ، مع أكبر قدر من الاشباع المهنى . ويختلف الانتقاء المهنى عن التوجيه المهنى من حيث أهدافهما المباشرة ، وعلى الرغم من هذا الاختلاف بينهما من حيث الأهداف فان مراحلهما متفقة من حيث الاجـراءات والوسائل المستخدمة . ويمكن تلخيص الفرق بين التوجيه المهنى والانتقـاء المهنى فيما يأتى :

ـــ يتركز الاهتمام أثناء التوجيه المهنى بالفرد نفسه ، فلدينا فى هـذه الحالة فرد واحد وعدة وظائف أو أعمال يقوم الفرد باختيار ما يناسبه منها . أما فى الانتقاء المهنى فيتركز الاهتمام بالعمل ، فلدينا هنا عمل واحد وعـدة أفراد لاختيار أصلح الأفراد لانجاز العمل بكفاءة .

ـــ وعلى الرغم من أن الوســـائل المستخدمة فى العمليتين لا تختلف كثيـرا ، الا أن التركيز فى التوجيه المهنى ينصب على تحليـل قدرات الفـرد وامكانياته ثم امداده بالمعلومات المهنية اللازمة ، بينما يزداد الاهتمام بتحليل العمل وتحديد مواصفاته ومستلزماته أثناء العمل المهنى .

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى . **سـيكلوجية المهن** (الطبعة الرابعة) . العالمية للنشر ، ١٩٧٧ ، ص ٤٥ ـ ٤٦ .

ـــ تستخدم الاختبارات النفسية فى الحالتين ٠٠ الا أن استخدامها فى التوجيه المهنى يرتبط باحتياجات الفرد وتستخدم على أوسع نطاق اذا ما لزم الأمر ٠ أما فى حالة الانتقاء المهنى فان استخدام الاختبارات مرتبط باحتياجات العمل ومقتضياته ، ولذا فانها تستخدم لخدمة أهداف محددة وفى نطاق محدود ٠

ـــ تستخدم « المقابلة » فى الحالتين بطرق متفاوتة ٠٠ ففى التوجيه المهنى يستهدف الموجه من خلال المقابلة تحليل مشكلة الفرد ومعاونته على حلها ومساعدته على التوافق مع البيئة المهنية ، بينما تستهدف المقابلة فى الانتقاء المهنى تقييم قدرات الفرد وامكانياته لمعرفة ما يتلاءم منها مع مطالب العمل ٠

ـــ يرمى التوجيه المهنى الى استغلال الأعمال لصالح الأفراد بينما يعمل الانتقاء المهنى على استغلال القوى البشرية لصالح العمل (١) ٠

وعلى الرغم من وجود هذه الفروق بين العمليتين من الناحية التطبيقية البحتة ، الا أن هذه الفروق تنعدم فى الناحية العلمية ٠٠ فالفرد وحدة متكاملة ولا يمكن فصل ناحيته المهنية عن نواحى التكيف الأخرى ٠ ومن الطبيعى أن يتعرض الفرد لضغط عملية الانتقاء حتى يحصل على العمل ، وحينئذ يجد برامج التوجيه المهنى متاحة له فى المصنع أو المؤسسة التى يعمل بها لضمان توافقه المهنى وتقدمه فى عمله مما يؤدى الى رفع كفايته الانتاجية ٠ ويعتبر ما حدث فى القوات المسلحة الأمريكية منذ الحرب العالمية الثانية ، وما يحدث حاليا فى القوات المسلحة بمختلف بلدان العالم المتقدمة ، خير دليل على ما سبق ذكره ٠ فقد كان أساس عملية الانتقاء بالقوات المسلحة الامريكية قبول كل من يتقدم لها باستغلال برامج التوجيه والانتقاء المهنى ، فقد كانت العملية عبارة عن « تصنيف مهنى » Vocational Classification بمعنى استغلال ناحية الانتقاء المهنى فى تحليل الاعمال وتصميم الاختبارات اللازمة وتطبيقها على المتقدمين للقوات المسلحة ، ثم تبدأ عملية وضع كل فرد فى العمل الذى يلائمه ـ أى التوجيه المهنى ، وبذا أمكن الافادة من القوى البشرية لخدمة المجهود الحربى ، وفى ذات الوقت تحقيق الاشباع المهنى للافراد ٠

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٠٥ ـ ١٠٦ ٠

(ج) التدريب المهنى :

التدريب المهنى ـ بمعناه الواسع ـ عملية تعلم ، تمكن الفرد من اتقان مهنته والتكيف لظروف عمله ، ولا يقتصر التكيف لظروف العمل على مجرد اكتساب المهارات الفنية ، بل يتعداها الى اكتساب العادات الاجتماعية والاتجاهات النفسية التى يستلزمها المجال المهنى ، والتخلى عن العادات والاتجاهات النفسية المعوقة للتكيف • فالتدريب على الخراطة أو البرادة أو أعمال السكرتارية مثلا لا يقتصر على مجرد اكتساب المهارات الحركية والفنية اللازمة للعمل ، بل يتطلب كذلك أن يعتاد الفرد الحضور الى العمل فى أوقات محددة ، وعدم ترك العمل قبل مواعيد الانصراف ، والمحافظة على أدوات الانتاج وعدم الاسراف فى استخدام الخامات ، واتباع التعليمات واحترام النظم المعمول بها ، والتعاون مع الزملاء واحترام الرؤساء •

وقد اتضح أن كثيرا من المشكلات داخل المصنع والمؤسسات يمكن علاجها وحلها من خلال التدريب ، ومن هذه المشكلات :

- عدم المام العامل بواجباته على الوجه الصحيح أو اهماله فى أداء العمل •
- عدم استخدام الاجهزة والادوات استخداما صحيحا •
- عدم فهم مسئولية العمل فهما صحيحا •
- ارتفاع نفقات الانتاج والصيانة ، وارتفاع نسبة العادم •
- كثرة حوادث العمل واصاباته •
- كثرة الاحتكاكات والصراع فيما بين العاملين •
- عدم الاستقرار فى العمل ، وكثرة الغياب والتمارض ودوران العمل •
- مشكلات العلاقات الانسانية ، كضعف التعاون بين العاملين والادارة ، وسوء العلاقات ، وعدم الرضا عن العمل ، وضعف الاتصال •

ومع التطور التكنولوجى السريع أصبحت المؤسسات الصناعية لا تترك التدريب لمجرد الصدفة البحتة ، بل بدأت تتخذ الخطوات اللازمة لتنظيم برامج تدريبية تشتمل على مراحل العمليات التى يؤديها العاملون فى المصنع • وعلى

الرغم مما تتطلبه هذه البرامج من تعديل متواصل وبحث مستمر ، الا أننا لا نستطيع أن ننكر مقدار الفائدة التى عادت على الصناعة والكفاية الانتاجية منذ بدأت المؤسسات الانتاجية تهتم بالتدريب المهنى ·

ويمكن تلخيص أهم الأسباب التى تؤكد ضرورة التدريب المهنى فيما يأتى (١) :

— يساعد التدريب فى الحصول على عمال وموظفين أكفاء ·· فعن طريقه يتمكن الفرد من أن يؤدى عمله بأقل جهد وفى أقصر وقت ممكن ، كما يزداد الانتاج وتقل التكاليف والخسائر ·

— يؤدى التدريب الى سلامة العمال وشعورهم بالأمن ·· فالعامل المدرب يستطيع أن يتعرف بسهولة على مكامن الخطر فى عمله ، وبالتالى يتخذ الاحتياطات اللازمة مما يقلل من وقوع الحوادث ·

— للتدريب أهميته فى بناء الروح المعنوية وتدعيمها ·· فاننا نرى العامل المدرب قانعا بعمله وراض به ، كما ينمى التدريب ثقة العامل بنفسه واحترامه لذاته وبالتالى يساعد على تفوقه ورفع كفايته الانتاجية ·

— يسهل التدريب عملية الاشراف على العمال ·· فاذا ما أتم تدريبه فلن يكلف المشرف سوى وقتا ضئيلا لتصحيح الأخطاء الطفيفة التى تقع من العامل · ومن ناحية أخرى فليس هناك ما يدعو المشرف للبقاء بين العمال بصفة مستديمة للتأكد من أنهم يقومون بانجاز عملهم كما يجب ومراقبة كل صغيرة وكبيرة مما يقومون به ما داموا قد تدربوا على هذا العمل ·

— يساعد التدريب على التوحيد والتقنين Standardization فتعليم الوسائل الصحيحة يساعد على استبعاد أى احتمال بأن يقوم كل شخص باستنباط أو استحداث وسائله الخاصة فى أداء عمله ، وبذا يمكن توحيد طريقة العمل فى كل مصنع وتتخذ طابعا معينا يميز انتاجية المصنع أو المؤسسة ·

---

(١) E. Ghizelli, and C. Brown **Personnel and Industrial Psychology** (2nd ed.). New York : McGraw-Hill, 1955, Ch. 7.

ــــ يعتبر التدريب مكملا لوسائل الانتقاء والتشغيل ·· فما دام هــدف الانتقاء هو الحصول على عمــال صــالحين فان التدريب هو الوسيلة المثــلى لزيادة كفاءة العمال وصلاحيتهم ·

(ج) التأهيل المهنى :

مع ازدهار الصناعة ونموها تنشأ بعض المشكلات ·· فلا تخلو صناعة من بعض الحوادث الناشئة عن استخدام الآلات ·· والتطور التكنولوجى · وتترك هذه الحوادث وراءها بعض الضحايا ممن شاء سوء طالعهم أن يصابوا أثناء العمل سواء لاهمالهم أو بحكم القضاء والقدر ، وكثيرا ما تقعدهم هذه الاصابة عن العودة الى مزاولة أعمالهم الأصلية · ولم يغفل أصحاب الشأن عن هذه الناحية ، فوضعوا نصب أعينهم رعاية من تعجزهم الاصابة وتقعدهم عن مزاولة العمل لفترات طالت أم قصرت · فأنشئت لذلك مراكز التأهيل المهنى ومكاتب التأهيل ووضعت التشريعات والقوانين لتشغيل المعوقين بعد تأهيلهم حتى يرد اليهم اعتبــــارهم ويعودوا الى المجتمع أفــــرادا منتجين مستقلين ويسهمون فى رفع الكفاية الانتاجية بالمجتمع ·

وتتلخص فلسفة التأهيل المهنى فى العمل على احترام الشخص المعوق وتقديره والتعامل معه كوحدة متكاملة قائمة بذاتها ، والاعتراف بقدرته على التوافق بالنسبة لظروف العمل المتاحة له فى المجال المهنى بعد اعداده لذلك · وتستهدف هذه الفلسفة أيضا التسليم بمبدأ الاستفادة من هذا الشخص كفرد منتج مستقل بذاته · وعلينا أن ننظر الى برامج التأهيل المهنى للمعوقين على أساس أنها ترمى الى توجيههم ورد اعتبارهم فى المجتمع ، وأنها تعمل على تنمية استعداداتهم ومواهبهم وامكانياتهم واستغلالها فيما يعود عليهم وعلى المجتمع بالمنفعة الكاملة (١) ·

وتقوم برامج التأهيل على أسس فنية يتعاون فيها فريق من الاخصائيين فى النواحى الطبية والمهنية والنفســية والاجتمــــاعية والتعليمية وغيرها · ويستهدف التأهيل المهنى معاونة الفرد الذى أصيب بعجز كلى أو جزئى على الاشتغال فى العمــل الذى يلائمه فى حــدود قدراته وامكانياته بحالته بعــد الاصابة ، ومساعدته على تحقيق التوافق النفسى والاجتماعى والاقتصــادى بالنسبة للظروف المحيطة به فى المجتمع ·

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، **التوجيه المهنى لذوى العاهات** (ترجمة) · القاهـــرة : مؤسسة الحلبى ، ١٩٥٩ ، ص ١ ــ ٢ ·

وتتضمن عملية التأهيل المهنى سبع خطوات رئيسية نحتاج اليها جميعا أو بعضها عند تأهيل أى فرد مهنيا ، وتتلخص هذه الخطوات فيما يأتى (١) :

ـــ العثــور على الحالات (الحصر) : ينبغى أن نعثــر على حــالات المصابين وحصرها بمجرد الاصابة حتى تبدأ عملية التأهيل بأسرع ما يمــكن كى نضمن نجاحهــا • فللعثور على الحالات وحصرها أهمية كبرى من حيث الأشخاص المستفيدين وكذلك فى نوع الخدمات التى تقــدم لهم • وترتبط الطريقة التى يستفيد بها الشخص من خدمات التأهيل بالنتــائج التى يمــكن أن يتوقعها •• فالشخص المعوق قد يصبح عدوانيا فى سلوكه ويشعر بالمرارة لمرور الأيام المليئة بالصدمات والبطالة والتعطيل ، وتختلف آماله فى النجــاح عما كانت عليه من سنين مضت وقت أن كان يحدوه الامل والثقة والطموح • كما أننا نرى فى حالات العجز المتشابه أن استجابة الطفل تختلف عن استجابة المراهق أو الراشـــد اذ أن كلا منهم يمثــل عاهات متفــاوتة ، ولذلك تختلف امكانيات تأهيل كل منهم •

ـــ التشخيص الطبى : بمجـــرد التحاق الشخص المعوق بمؤسسة أو مركــز التأهيل يقوم الطبيب المختص بتشخيص حالتــه وتحــديد نوع العجز ودرجته والعــلاج اللازم ، والأجهــزة الطبية التى يحتــاج اليها والخــدمات المساعدة كالعلاج الطبيعى ، وتملأ البطــاقة الطبية الخاصة بالحالة • وفى مؤسسات ومراكز التأهيل يتعاون مع الطبيب خبير للأجهزة التعويضية لتقرير نوع الجهــاز اللازم للشخص المعوق ، وخبير للعلاج الطبيعى لتحــديد نوع العلاج الطبيعى اللازم للمعوق ومدته • وأخصائى تأهيل لتنسيق الخــدمات اللازمة للفرد ، واخصائى اجتماعى لمتابعة تنفيذ التوصيات •

ـــ التوجيه المهنى والارشاد النفسى : يبدأ التوجيه والارشاد منذ المقابلة الأولى مع المعوق وينتهى بانتهاء عملية التأهيل ، أى أن التوجيه يلاحق الفرد طوال مرحلة الكشف عن قدرات المعوق واستعداداته وميوله عن طريق المقابلة الشخصية واستخدام وســائل القيــاس النفسى ، ودراســة تاريخه التعليمى والمهنى ، حتى يمكن معاونته على وضع خطة التأهيل التى يشترك الفرد المعوق فى اعدادها وتنفيذها •

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، اسس التاهيل المهنى (ترجمة) • القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٦٢ ، مقدمة •

— استعادة الطاقة البدنية : وتشمل هذه المرحلة الخدمات الطبية وما يلحق بها من العلاج الطبيعى التى تقلل من العجز وتحد من أثره حتى لايعطل الفرد عن العمل والانتاج · ولهذه الخدمات أهميتها حيث انها :

(أ) تقرر طبيعة العجز ومداه وعلاقته بالعاهة (الاعاقة) ·

(ب) تقرر الشفاء البدنى المحتمل ·

(جـ) تدل على مقدار ما يحتاج اليه المعوق من ارشاد نفسى ·

(د) تشير الى الوظائف التى يمكن أن يشغلها المعوق ، وذلك بتوضيح المخاطر التى يتعرض لها وظروف العمل التى تلائمه والنشاط البدنى الذى يستطيع المعوق أن يبذله ·

(هـ) تشير الى الخدمات التى يحتاج اليها المعوق ·

— **التدريب المهنى :** ويتلخص فى اتاحة الفرصة للمعوقين حتى يستعدوا لأداء الأعمال التى تناسبهم أكثر من غيرها ، وبذا يمكنهم القيام بالاعمال المثمرة الملائمة لحالاتهم واستغلال امكانياتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم فى ضوء مقتضيات المهن وامكانيات التشغيل ·

— **الخدمات المساعدة :** تحتاج عملية التأهيل ، سواء طال : أمدها أم قصر ، الى خدمات اضافية تقدم للمعوق كمصاريف الاقامة أو الانتقال وثمن الكتب والأدوات والأجهزة المعاونة واستخراج التراخيص وغير ذلك من الخدمات ·

— **التشغيل :** ويقصد به توفير أنواع العمل الملائم للمعوقين بعد اتمام تدريبهم حسب ما تسمح به حالة السوق المهنية وامكانيات التوظيف · فاختيار الوظيفة الملائمة جزء هام من عملية التأهيل ، ويجب أن يتم على أساس المواءمة بين مقتضيات العمل والطاقة البدنية للمعوقين وامكانياتهم العقلية والمهنية ·

وقبل أن نختتم مناقشتنا للتأهيل المهنى يبدو من المفيد أن نفرق بين كلمتى « العجز » Disability « والعاهة » (الاعاقة) Handicap فالعجز حالة من الضرر أو التعطيل ــ البدنى أو العضلى ــ ذات صورة موضوعية يمكن عادة وصفها وتشخيصها بمعرفة طبيب ، فهى بالضرورة شىء طبى أو عضوى ، أما العاهة (الاعاقة) فهى النتيجة المجمعة للعوائق

والعقبات التى يسببها العجز بحيث تتداخل بين الفرد وأقصى مستوى وظيفى له ، مما يعطل طاقته الانتاجية · وتستهدف خـدمات التأهيل معاونة الفـرد للتغلب على عاهته (١) ·

★★★

ثانيا : الهندسة البشرية :

اذا كانت المواءمة تعنى بتكييف الفرد لعمله عن طريق التوجيه والتدريب والتأهيل المهنى ، فان الهندسة البشرية تعنى بتكييف العمـل للعـامل بأوسع ما تحمله من معنى · ومن أهداف الهندسة البشرية ما يأتى :

— تحسين طرق أداء العمل أو تعديلها حتى تلائم العامل ، ويكون ذلك من طريق تحليل العمل الى حركاته الأولية لاستبعاد الحركات غير الضرورية وقياس الزمن الذى تستغرقه كل حركة ·

— تصميم الآلات والأدوات أو تعديلها حيث يمكن استخدامها بالطريقة التى تزيد من الانتاجية وتقلل من بذل الجهد ·

— ترتيب أدوات العمل ومعـداته وخاماته بحيث يستطيع العـامل ان يجدها حين يحتاج اليها بسهولة وسرعة دون أن يضيع وقتا طويلا أو يبـذل جهدا كبيرا للحصول عليها ·

— تصميم الادوات اللازمة لنقل المواد الى متناول يد العامل أو لنقل الانتاج الذى أنجزه ، والكشف عن الاوضاع الجسمية المناسـبة التى ينبغى أن يتخذها العامل أثناء عمله ·

— دراسة الظـروف الفيزيقية (البيئية) الملائمة للعمل ، وأسـباب الاصابات والحوادث واجراءات الامن الصناعى ·

وسنناقش فيما يلى الظـروف البيئية للعمـل ، وحوادث العمل والامن الصناعى ·

---

(١) B. Wright, **Physical Disability : A Psychological Approach.** New York : Harper, 1960, p. 9.

(أ) الظروف البيئية للعمل :

تتوقف انتاجية الفرد على عوامل داخليـــة وخارجية ٠٠ فمن العوامل الداخليـة أو الشخصية قدرات الفرد واستعداداته وميزاته الشخصـــية وقوة دوافعه وخبراته ٠ ومن العوامل الخارجية الظروف البيئية التى تحيط به فى عمله كالاضاءة والتهوية والضوضاء ٠

الاضـــــاءة :

غالبا ما تساعد الاضاءة الجيدة العامل على رفع مستوى انتاجه بأقل جهد ، كما أن الاضاءة السيئة تثير فى نفوس الكثيرين الشعور بالانقبـــاض وتؤدى الى ارهاق البصر وزيادة التعب والوقوع فى الخطأ ٠ والاضـــــاءة الملائمة ـ علاوة على أنها تزيد من مقدار الانتاج ودقته ـ تسهل الرقابة على العاملين وتقلل من العــادم وتســاعد على الوقاية من الحوادث ٠ وتختلف الاضاءة الجيدة من عمل الى آخر ، فما يعتبر اضاءة مثلى لعمل معين لايعتبر كذلك بالنسبة لعمل آخر أو لعامل آخر ٠

وكلما كان العمل دقيقا احتاج الى كمية أكبر من الضوء ، وكلما تقـدم العامل فى السن احتاج الى اضاءة أشد لاتقان عمله ٠ ولكى يمكن الافادة من شدة الاضاءة ينبغى أن تقترن بتوزيع متجانس للضوء حتى لا تكون مصـدر اضطراب للعمل وازعاج للعامل ٠ ومن شأن البقع الناصعة فى مجال البصر ، وكذلك الضوء الخاطف أو المتوهج المنعكس من سطح مصقول أن يسبب كللا للعين ونقصا فى الكفاية البصرية ، ومما يسبب اجهاد العين اضطرار العامل أن ينتقل ببصره سريعا من أشـياء ناصعة الى أخـرى معتمة أو التعــــرض لومضات سريعة من الضوء ٠ ويعتبر الضوء غير المباشر خير وسيلة تكفــل الاضاءة المتجانسة ٠

التهـــوية :

ان العمــل فى مكان سىء التهوية يؤدى الى الشعور بالنعاس والخمول والتعب والضجر والضـيق ٠ وقد أثبتت التجارب أن الآثار الضـــارة لســوء التهوية ترجع أســاسا الى ركود الهواء وما يترتب عليه من ارتفاع درجتى الحرارة والرطوبة ، مما يتعذر معه على الجسم التخلص من حرارته الزائدة فيختل توازنه ٠ كما دلت التجارب على أن الظـروف المثلى لكل من العمـل

الجسمى والعقلى هى ٢٠ درجة مئوية ورطوبة قدرها ٥٠ فى المائة ، كما دلت على أن ارتفاع درجتى الحرارة والرطوبة الى حد كبير ينقص من القدرة على بذل المجهود الجسمى لكنه لا يؤثر فى الانتاج العقلى تأثيرا ملحوظا خاصة اذا كان الدافع الى العمل قويا ومستمرا (١) ٠

الضوضاء :

تشير البحوث الى أن تأثير الضوضاء ـ من حيث هى عامل مزعج مشتت للانتباه ـ يتوقف على نوع الضوضاء ونوع العمل ووجهة نظر الفرد بالنسبة للضوضاء ٠ فالضوضاء المتصلة قد لا يكون لها أثر ضار ، فى حين أن الضوضاء المتقطعة أو غير المألوفة قد يكون أثرها ضارا ، ولعل هذا يرجع الى ميل الفرد الى التكيف للمنبهات المستمرة المتصلة ٠

وتتأثر الاعمال العقلية بوجه عام بالضوضاء أكثر مما تتأثر بها الأعمال الحركية البسيطة ٠ ومن ناحية أخرى فقد اتضح أن تأثير الضوضاء على الفرد يتوقف على وجهة نظره اليها ودلالتها بالنسبة له ، فاذا كان يرى أنها لازمة للعمل ـ كضوضاء الآلات مثلا ـ تقبلها راضيا ولا تكون مصدر ازعاج كبير له فى عمله ٠ ومما لا شك فيه أن الضوضاء التى تشتت الانتباه تؤدى الى خفض انتاج العامل وزيادة ما يبذله من جهد ٠

(ب) حوادث العمل والأمن الصناعى :

تعتبر الحوادث مشكلة خطيرة تواجه المسئولين فى كل المجتمعات ٠ وتزداد خطورتها كلما ازداد المجتمع تطورا وانتقالا الى مرحلة التصنيع ، حيث تسهم طبيعة هذه المرحلة وظروفها فى تعرض العاملين بشكل متزايد لأخطار العمل الناجمة عن الآلات والتكنولوجيا الحديثة ٠

والحادثة فى معناها هى ذلك الحدث الذى يقع دون سابق توقع وينتج عنه أضرار قد تصيب الشخص أو الآخرين أو المعدات أو الممتلكات أو كل ذلك معا أو بعضه ٠ وتختلف الحوادث من حيث طبيعتها وأسبابها وآثارها من

---

(١) A. Anastasi ; **Fields of Applied Psychology.** New-York : McGraw-Hill, 1964, p. 201.

مهنة لأخرى ومن موقف لآخر وفقا لظروف حدوثها والعوامل المختلفة التى أسهمت فيها وأدت اليها ٠

وتقدر الخسائر المباشرة لكل اصابة فى جمهورية مصر العربية بنحو ٢٥ جنيها وهى متوسط ما يتكلفه تأمين اصابات العمل لكل مصاب مؤمن عليه من حيث العلاج والمعونة المالية أثناء العلاج والتعويض النقدى أو المعاش الذى يقرر بالنسبة للعجزة ثم لأسرهم أو معاش الوفاة (١) ٠

ويضاف الى هذه الخسائر المباشرة للاصابة تلك الخسائر غير المباشرة أيضا والتى تمثل « قيمة ما يضيع على الانتاج كنتيجة لحادث العمل » ، وتتلخص عوامل هذا الضياع فيما يأتى :

— الانتاج الضائع نتيجة تجمع العمال لمشاهدة الحادث ومعاونة المصاب ٠

— الانتاج الفاقد نتيجة توقف العمل بعد وقوع الحادث وصعوبة العودة الى نفس معدلات الانتاج العادية ، اذ تكثر الأخطاء عادة نتيجة لاضطراب العمال ٠

— الانتاج الضائع نتيجة تحقيق الحادث واجراءات نقل المصاب من مكان الحادث ٠

— نفقات تدريب عامل بديل أو قيمة تعطل الآلة لعدم وجود البديل ٠

— نفقات ما يصيب الآلات من عطل أو تلف وكذا المواد الخام المصنوعة نتيجة الحادث ٠

— نقص انتاجية المصاب بعد عودته للعمل ٠

— الآثار المترتبة على الحادث وعدم امكانية الوفاء بالتزامات الانتاج المقررة فى الخطة ٠

— اجراءات الآثار القضائية التى تترتب على الحادث ٠

---

(١) محمد محمد عبد اللطيف ، **تنظيم الأمن الصناعى بالمنشئات** ٠ كتاب العمل ، العدد ٤٠ ، يونية ١٩٦٧ ، ص ٥

وتقدر هذه الخسائر غير المباشرة بنحو ١٢٥ جنيها لكل اصابة فى المتوسط (١) ٠

وقد لوحظ أنه على الرغم من أن العمال يتعرضون لنفس ظروف العمل ومخاطره الا أنهم يختلفون فيما بينهم من حيث عدد الحوادث التى يتعرضون لها ٠ وفى محاولة تفسير هذا الاختلاف نجد أن الحوادث تنشأ عن تفاعل عدة عوامل متشابكة ، فهناك العوامل الشخصية أو الذاتية التى ترجع الى الشخص نفسه ، وهناك العوامل الخارجية التى تنشأ عن ظروف العمل ٠ ومما يجدر ذكره أن العوامل الخارجية وحدها أو الداخلية (الشخصية) وحدها قد لا تؤدى الى تكرار الحوادث الا فى حالات قليلة ، ولكن تضافر العوامل الداخلية مع الخارجية هو ما يؤدى الى وقوع الحوادث وتكرارها بنسبة كبيرة (٢) ٠

وأشارت البحوث الى أن العوامل أو الاسباب الرئيسية الخارجية لحوادث الصناعة تتلخص فى : طريقة تناول المواد والأدوات ، وسقوط المواد والادوات ، والتعثر والسقوط والانزلاق ، والاصطدام ، والحروق ، وقيادة السيارات ، وادارة الآلات ، والكهرباء ، والغاز ، وغيرها ٠ ومن ناحية أخرى اشارت البحوث الى أن العوامل الذاتية أو الشخصية (الداخلية) للحوادث تتلخص فى : عدم ادراك الخطأ المحتمل ، الخطأ فى تقدير المسافة ، السرعة ، الاندفاع ، عدم تقدير المسئولية ، عدم اليقظة أو الانتباه ، العصبية والقلق والخوف ، عيوب الابصار ، الامراض الجسمية ، بطء الاستجابة ، الضيق والاكتئاب ، تقدم السن ، سوء توزيع الانتباه ، وقلة الخبرة ٠

وقد نشر « دافيدز وماهونى » Davids and Mahoney بحثهما فى عام ١٩٥٧ عن ديناميات الشخصية والقابلية للحوادث ٠ وفى مقدمته أشارا الى أن الفضل انما يرجع الى « فرويد » Freud فى تنبيه علماء النفس الى حقيقة أن الدوافع اللاشعورية تلعب الدور الأساسى فى تحديد ما يقع للفرد من أحداث يومية ٠ وأن هناك فكرة شائعة فى ميادين علم النفس والطب النفسى ترى أن الحوادث فى الغالب ليست مجرد صدفة ، ولكنها ترتبط بطريقة ما بعوامل دينامية داخل الفرد ٠ وأن من المعتقد أن سمات الشخصية

---

(١) المرجع السابق ، ص ٦ ـ ٧ ٠

(٢) محمد عماد الدين اسماعيل وآخرون (ترجمة) ، **علم النفس فى الصناعة** ٠ القاهرة مؤسسة الحلبى ، ١٩٦٧ ، ص ٧٧٢ ـ ٧٧٣ ٠

والانفعالات والاتجاهات والعناصر الدافعة الأخرى انما تكمن وراء حقيقة ما هو معروف من أن بعض الافراد يبدون خضوعا غير عادى للحظ العاثر والفشل والحوادث . وقد استخدم الباحثان اختبارا اسقاطيا لدراسة تأثير الاتجاهات والخصائص الشخصية على القابلية للحوادث . لقياس الصفات الآتية : التفاؤل ، الثقة ، التمركز حول الذات ، التمركز حول الجماعة ، الارتياب والشك ، التشاؤم ، القلق ، الاكتئاب ، الاتجاه السلبى نحو العمل . واتضح من نتائج البحث أن الجماعة ذات الحوادث كانت درجاتها أقل بشكل واضح فى السمات الشخصية الايجابية والمرغوب فيها اجتماعيا ، كما اتضح أيضا أن هذه الجماعة حصلت على درجات أعلى فى السمات الشخصية السلبية (١) .

وفى ضوء ما أسفرت عنه بحوث الاستهداف للحوادث يمكن أن نفترض ما يأتى :

« هناك علاقة بين استهداف الفرد للحوادث وبعض نواحى الشخصية والنواحى الادراكية والسلوك الحسى ـ الحركى » . ويمكن تفصيل هذا الغرض فيما يأتى :

— **هناك علاقة** بين درجة « القلق » عند الفرد واستهدافه للحوادث .

— **هناك علاقة** بين درجة « الخوف » عند الفرد واستهدافه للحوادث .

— **هناك علاقة** بين درجة « الاكتئاب » عند الفرد واستهدافه للحوادث .

— **هناك علاقة** بين درجة « الثبات الانفعالى » عند الفرد واستهدافه للحوادث .

— **هناك علاقة** بين درجة « استعداد الفرد للعمل » واستهدافه للحوادث .

وهذه الفروض تكون فى مجموعها ناحية « التوافق الشخصى » وعلاقته بالاستهداف للحوادث ، هذا الى جانب الفروض الآتية المتعلقة بالنواحى الادراكية والسلوك الحسى ـ الحركى :

— **هناك علاقة** بين زمن « الرجع » عند الفرد واستهدافه للحوادث

---

(١) A. Davids, and J. Mahoney, «Personality Dynamics and Accident Proneness in an Industrial Setting.» **J. Applied Psycol.,** 1957, 41, 303—306.

— هناك علاقة بين درجة « الكفاءة المهنية » للفرد واستهدافه للحوادث (١) ٠

مما تقدم يتضح لنا أن العوامل الشخصية تقوم بدور هام فى وقوع الحوادث ، لذا ينبغى مراعاة الدقة فى عملية الانتقاء المهنى لاستبعاد المستهدفين للحوادث من الاعمال الخطرة ٠ وبالاضافة الى ذلك فقد وضعت برامج للأمن الصناعى فى المصانع والمؤسسات الانتاجية ، وشكلت لجان الصناعى والطبيب المهنى والاخصائى الاجتماعى ٠ ومن وظائف لجنة الأمن الصناعى ما يأتى :

— تحليل أسباب الحوادث وظروفها وتصنيفها من حيث نوعها للأمن الصناعى من تخصصات مختلفة تضم الاخصائى النفسى ومشرف الأمن وأسبابها ونتائجها ٠

— الفحص الدورى المستمر للآلات والاجهزة والمعدات للتأكد من سلامتها ٠

— الاشراف على الظروف البيئية للعمل والتأكد من ملاءمتها للعاملين ٠

— نشر الوعى الوقائى بين العاملين لتبصيرهم بمخاطر العمل وحثهم على اتباع تعليمات الأمن الصناعى ٠

الاهتمام بانتقاء العاملين وصحتهم وتوزيع فترات الراحة ٠

★ ★ ★

ثالثا : العلاقات الانسانية :

ينطبق لفظ « العلاقات الانسانية ـ بصورة عامة ـ على تفاعل الأفراد فى جميع أنواع المحاولات ، سواء فى المجال الصناعى أو التجارى أو التعليمى أو الاجتماعى ، ويشاهد هذا التفاعل بصفة عامة فى تنظيمات العمل حيث يرتبط بنوع البناء أو النظام الشكلى فى سبيل تحقيق هدف معين ٠ وتتميز العلاقات الانسانية بالحركة والدينامية فهى لا تفى بمجرد دراسة السلوك البشرى ، بل تحاول أن تقوم بدور فعال حيال هذا السلوك حتى يتم الحصول على نتائج مثمرة مقنعة ٠

---

(١) V. Raymond, «Psychological causes of Work Accidents and Their Prevention.» **Psychological Abst.,** 90, 1956, 161.

وتعتبر الفترة التى أعقبت الحرب العالمية الثانية ، وما بذله خلالها رواد البحث الانسانى بداية عصر العلاقات الانسانية ، وذلك للأسباب الآتية :

— لم تحظ العلاقات الانسانية على مر العصور باهتمام كبير ، مما أكد ضرورة الاهتمام بها وابرازها حتى تسير جنبا الى جنب مع التطور الذى حدث فى المجالات التكنولوجية ·

— شجع العامل نفسه على تحسين أسلوب العلاقات الانسانية ·· فقد بدأ يهتم بالتعليم والتدريب وممارسة الاسلوب العلمى ، مما شجعه على الاستجابة لأساليب العلاقات الانسانية الحديثة كالمشاركة والاتصال ·

— كانت البحوث التى قام بها رواد العلاقات الانسانية رائدا للمشتغلين فى مجال العلاقات الانسانية · وكان لهذه البحوث أهميتها المقنعة حيث انها طبقت فى المجال المهنى على أساس واقعى ، مما أمد رجال الادارة بالمفاهيم والوسائل التى يمكن استخدامها فى تنمية العلاقات الانسانية ·

— ان ازدياد تكاليف الانتاج تجعل المديرين يحاولون الاستفادة من القوى العاملة الى أقصى مدى ، ولا يمكن تحقيق ذلك الا من خلال العلاقات الانسانية السليمة · وهنا تلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا هاما كمثيرات للعاملين تدفعهم الى رفع كفايتهم الانتاجية (١) ·

المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية :

— يمكن حصر المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية والمكونة لها فيما يأتى :

— الدوافع النفسية والاجتماعية ، الفردية والجماعية ·

— المفاهيم والمدركات التى توجد لدى الأفراد ·

— السلطة ، من حيث مصادرها وتوزيعها واستخدامها ·

— اتخاذ القرارات ·

— الاتصال : أنواعه وأساليبه ومدى كفايته ·

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف (ترجمة) ، **السلوك الانسانى فى العمل** · القاهرة : دار نهضة مصر ، ١٩٧٤ ، ص ١٤ — ١٧ ·

ـــ القيادة : نوعها وكفايتها ٠

ـــ الروح المعنوية ٠

ـــ الاطار الاجتماعى الذى تعمل فيه الادارة ٠

ـــ الفروق الفردية ٠

ـــ الكرامة الانسانية (١) ٠

خاتمــــة :

ان الصناعة الآن ميـدان خصب لرجال عـلم النفس ، حيث يمكنهم أن يقوموا بأبحاثهم التى تستهدف حل المشـكلات التى سبق مناقشـتها ٠ ولكن بعض التحذير والتحديد هنا له أهميته ٠٠ فقـد تشعب علم النفس وتعـددت ميادينه وفروعه ، وأصبحنا نرى الأخصـائيين يعملون فى مجـالاته المختلفة ولذا فان الأمانة العلمية تقتضى الا نرتجل المعارف وندرسها فى مجال الانتاج ٠ فللبيئة العربية والثقافة العربية امكانياتها ومطالبها التى ينبغى أن توضع دائما موضع الاعتبار عندما نحاول أن نطبق الخبرات والمعارف التى سبقتنا اليها الدول الأخرى ٠ حقا قد لا يكون هناك خـلاف على المبـادىء والأسس العلمية ، ولكن التطبيق يستلزم الكثير من التروى والحرص والبحث المستمر والاستبصار ٠ وعلى الأخصائى النفسى أن يكون رائده المبدأ القائل بالاقتباس والتعـــديل والتدقيق والمواءمة ، وليس التبنى أو النقـل الكامل أو المحاكاة والتقليد ٠



الخلاصـــــة

يتلخص ما سبق مناقشته فى هذا الفصل فى النقاط الآتية :

١ ـ الكفاية الانتاجية هـدف أساسى لكل مجتمع انتاجى ، وهى محور علم النفس الصناعى ، وتتمثل فى أكبر انتاجية ، من أجود نوع ، فى أقصر وقت ، بأقل مجهود وتكلفة ، مع أكبر قدر من الاشباع المهنى ٠ وتتميز الشخصـــية المنتجة بالآتى : أن يكون انتاجهـا متميـزا من حيث الكم

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى : « العلاقات الانسانية فى مجال الادارة » **دراسات فى العلوم السلوكية فى مجال الادارة** ٠ القاهرة : المعهد القومى للادارة العليا ، ١٩٧٠ ، ص ١٤ ٠

والكيف ، وان تختفى منها مظاهـر السـلبيات ، وأن تكون ادارتهـا للمرءوسين ادارة رشيدة ٠

٢ ـ يتلخص دور علم النفس الصناعى من حيث تنمية الشخصية المنتجة فى الآتى :

(أ) المواءمة المهنية أى تكييف الشخص لعمله ، وهى تشمل الانتقاء المهنى ، والتوجيه المهنى ، والتدريب المهنى ، والتأهيل المهنى ٠

(ب) الهندسة البشرية ويقصد بها تكييف ظروف العمل لتلائم العامل ، وتشمل تعديل الظروف الفيزيقية للعمل ، وحوادث العمل والأمن الصناعى ٠

(ج) العلاقات الانسانية وهى تختص بدراسة علاقات العمل ، والروح المعنوية ، وطرق الاتصـــال ، والقيـــادة والاشراف ، وتفويض السلطة ، والدافعية والحوافز ٠

★ ★ ★

مراجع الباب الأول

١ ـ أحمد عزت راجح : **علم النفس الصناعى** (الطبعة الثالثة) · دار الكتب الجامعية ، ١٩٧٠ ·

٢ ـ سيد عبد الحميد مرسى : **التوجيه المهنى لذوى العاهات** (ترجمة) · القاهرة : مؤسسة الحلبى ، ١٩٥٩ ·

٣ ـ سيد عبد الحميد مرسى : **أسس التأهيل المهنى** (ترجمة) · القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٦٢ ·

٤ ـ سيد عبد الحميد مرسى : « العلاقات الانسانية فى مجال الادارة » · **دراسات فى العلوم السلوكية فى مجال الادارة** · القاهرة : المعهد القومى للادارة العليا ، ١٩٧٠ ·

٥ ـ سيد عبد الحميد مرسى : **سيكلوجية المهن** (الطبعة الرابعة) · القاهرة · العالمية للنشر ، ١٩٧٧ ·

٦ ـ سيد عبد الحميد مرسى ومحمد اسماعيل يوسف : **السلوك الانسانى فى العمل** (ترجمة) · القاهرة : دار نهضة مصر ، ١٩٧٤ ·

٧ ـ فرج عبد القادر طه : **قراءات فى علم النفس الصناعى** · القاهرة : مكتبة سعيد رأفت ، ١٩٧٣ ·

٨ ـ محمد عماد الدين اسماعيل ، صبرى جرجس ، أمين كمال محمد ، **علم النفس فى الصناعة** (ترجمة) · القاهرة : مؤسسة الحلبى ، ١٩٦٧ ·

٩ ـ محمد محمد عبد اللطيف : **تنظيم الأمن الصناعى بالمنشآت** · كتاب العمل ، العدد ٤٠ ، يونيه ١٩٦٧ ·

10. Anastasi, A.; **Fields of Applied Psychology.** New York: McGraw-Hill, 1964.

11. Anderson, B. and Rogers, M.; **Personnel Testing and Equal Employment Opportunity.** Washington, D.C.: Equal Employment Opportunity commission, 1970.

12. Bellows, R.; **Psychology of Personnel in Business and Industry.** New York: Prentice-Hall, 1849.

13. Davids, A., and Mahoney, J.; «Personality Dynamics and Accident Proneness in an Industrial Setting. **J. Applied Psychol.** 1957, 41, 303 — 306.

14. Ghizelli, E., and Brown, C.; **Personnel and Industrial Psychology** (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, 1955.

15. Maier, N.; **Psychology in Industry** (2nd ed.). Boston: Houghton-Mifflin, 1955.

16. Munsterberg, H.; **The Psychology of Industrial Efficiency.** Boston: Houghton-Mifflin, 1913.

17. McCormick, E.; **Human Factors Engineering** (3rd ed.). New-York: McGraw-Hill, 1970.

18. McCormick, E., and Tiffin, J.; **Industrial Psychology** (6th ed.). London: Allen and Unwin, 1975.

19. Raymond, V.; «Psychological Causes of Work Accidents and Their Prevention». **Psychological Abst.,** 90, 1956, 161.

20. Ryan, T.; **Work and Effort.** New York: Ronald, 1947.

21. Uhlaner, J.; **Human Performance, Jobs, and Systems Psychology.** U.S. Army Behavior and Systems Research Lab., Tech. Report 5 — 2, Oct., 1970.

22. Wright, B.; **Physical Disability : A Psychological Approach.** New York: Harper, 1960.

الباب الثانى

متطلبات العمل

- تحليل العمل : تعريفه وأهـدافه ومصادر البيانات ٠
- الخطوات العملية لتحليل العمل ٠
- توصيف الأعمال ومواصفاتها ٠

الفصل الثالث

تحليل العمل

تعريفه وأهدافه ومصادر البيانات

تلعب المعلومات المهنية دورا هاما فى حياة الأفراد والمجتمعات ·· ومهما بلغت هذه المعلومات من التفصيل والايضاح أو الضآلة فانها تؤثر بصفة عامة على سياسة التخديم بالمؤسسات والمصانع ، فهى تحدد مستقبل الفرد وتؤثر على اختياره المهنى كما قد تؤثر على مناهج الدراسة والتدريب فى المصانع والمؤسسات والمنشآت التعليمية · وتشمل المعلومات المهنية البيانات الواضحة الدقيقة عن الأعمال والمهن بحيث تكون منسقة ومقننة بالطريقة التى تجعل استخدامها فى مختلف الأغراض ميسورا ·

ويجب أن نحصل على المعلومات المهنية من مصادرها الأساسية ، سواء كان ذلك فى المجال الصناعى أو التجارى أو الحكومى أو فى أى مجال مهنى آخر · وقد تستخدم المعلومات المهنية داخل المصنع أو خارجه ، بمعنى أن تستفيد المؤسسة أو المصنع من المعلومات المهنية عن الأعمال المختلفة لوضع سياسة الانتقاء والتدريب والتخديم والنقل والترقيات وتقدير الأجور وادارة الرجال وغير ذلك ، كما تستخدم هذه المعلومات فى مكاتب الارشاد النفسى والتوجيه المهنى لتوجيه الأفراد الى الأعمال التى تلائمهم كما تؤدى فى النهاية الى وضع الرجل المناسب فى العمل الملائم ·

ويعتبر تحليل العمل Job Analysis وتحليل العامل Worker Analysis من المستلزمات الأساسية للتغلب على مشكلات الأفراد فى أى مؤسسة سواء أكانت هذه المؤسسة صغيرة أم كبيرة ، عامة أم خاصة · ولا يتسنى لرجال الادارة أو المسئولين عن شئون الأفراد أن يؤدوا عملهم بكفاءة ما لم تكن تحت أيديهم معلومات كافية عن الأعمال والوظائف التى تشتمل عليها المؤسسات التى يعملون بها · ولذا فان الخطوة الأساسية للتغلب على مشكلات التخديم تأتى فى شكل تحليل للأعمال التى تضمنها المؤسسة ·

تعريف المصطلحات :

لقد توارد استخدام مصطلحات « الواجب » و « الوظيفة » و « العمل » و « المهنة » فى مختلف المؤسسات والمصانع ، وهى تستخدم فى بعض الأحيان كمترادفات كما تستخدم فى أحيان أخرى للدلالة على مستويات مهنية مختلفة · وفيما يلى تعريف للمصطلحات المستخدمة مأخوذة عن « شارتل » (١) Shartle وادارة التخديم بالولايات المتحدة الأمريكية (٢) U.S. Employment Service .

١ ـ الواجب Duty, Task :

هو كل موقف يبذل فيه مجهود بشرى لتحقيق غرض معين · وقد يكون المجهود بدنيا مثل رفع ثقل ، أو عقليا مثل تصميم منهج أو وضع خطة · وقد يبذل الجهد بنقل شىء من مكانه ، أو لتغيير حالته ـ من السكون الى الحركة مثلا ، أو لصيانته ، أو لابقائه فى وضع معين · كما قد يكون الشىء ملموسا كالآلات والأدوات المستخدمة ، أو غير ملموس كالكلمات والأرقام والأفكار · ويؤدى الفرد عادة أكثر من واجب أثناء قيامه بانجاز العمل ·

٢ ـ الوظيفة :

عندما تتعدد الواجبات بحيث تتطلب استخدام فرد للتفرغ لأدائها حينئذ تنشأ الوظيفة · فالوظيفة اذن هى مجموعة من الواجبات والمسئوليات التى تتطلب تخصيص فرد للقيام بها ، وترتبط هذه الواجبات بعضها ببعض لأداء عمل معين ·· كوظيفة الكاتب على الآلة الكاتبة · ولذا فيمكن القول بأن

---

(١) C.C. Shartle : **Occupational Information : Its Development and Application** (second edition). New York : Prentice-Hall, 1952. pp. 25-26.

(٢) USES : **Training and Reference Manual for Job Analysis.** (Washington, D.C. : Government Printing Office, 1944). P. 7.

هناك عـددا من الوظائف فى أى مصـنع أو مؤسسة يناسب عـدد الموظفين والعمال بها ·

٣ ـ العمــل :

هو مجموعة من الوظائف المتشابهة الواجبات بالدرجة التى يمكن معها تغطيتها جميعا فى تحليل واحد · ولأغراض التحليل يفترض المحلل أن فردا واحدا يقوم بأداء العمل على الرغم من احتوائه على عدة وظائف · مثل عمل السكرتارية حيث يشمل استخدام الآلة الكاتبة والنسخ والاختزال والاستقبال ··· الخ ·

٤ ـ المهنــة :

هى مجموعة من الأعمال المشابهة التى تنتمى الى عائلة واحدة · كمهنة الأعمال الكتابية التى تضم أعمال السكرتارية والحسابات والمحاسـبة ··· الخ ·

مقارنة بين تحليل العمل وتحليل العامل :

يعنى « تحليل العمل » بالأساليب والاجراءات والوسائل المستخدمة فى جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بطبيعة العمل وظروفه · بينما يعنى « تحليل العامل » ، بالأساليب والاجراءات والوسـائل المستخدمة فى جمع البيانـات المتعلقة بالصفـات والخواص الضرورية والتى يجب توفرهـا لدى الشخص حتى يستطيع انجـاز العمل بنجاح · وينتج عن تحليـل العمـل اسـتخلاص توصيف العمل ومواصفاته · بينما ينتج عن تحليل العـامل خواص العـامل ومواصفـاته · ونخلص من ذلك الى أن تحليل العمـل يختص بالوسـائل والاجراءات المستخدمـة فى العمل وكذا النواحى الادرايـة وظروف العمـل والخواص التقليدية للعمل والعادات المتعارف عليها فى المجال المهنى ، وهى مواصفات العمل التى وضعتها النظم والقوانين أو التى جهزت تبعـا لخطة أعدت سلفا قبل انجاز العمل أو المواصفـات الناتجة عن ادخال التعديـلات والتحسينات الفنية أو بسبب تغيير المنتجات ، أو تطور وسائل الانتاج أو نظم المؤسسات وغير ذلك · وعلى الرغم من أنه يمكن استنتاج بعض مواصفـات العمل الا أنها لا تحدد خواص العامل والمستلزمات المطلوبة منه بصفة قاطعة ، فوظيفة تحليل العامل هى وصف المقتضيات والمستلزمات الشخصية الخاصة

بالعامل . ولتوضيح هذه المقارنة نجد فيما يلى اطارا لمجال كل من تحليل العمل وتحليل العامل (١) .

مجال تحليل العمل : يمدنا تحليل العمل بالبيانات والمعلومات الآتية :

١ ـ الوسائل والاجراءات الحالية للعمل :

(أ) الواجبات ـ وصف الواجبات التى نتوقع من العامل أداءها .

(ب) المواد والخامات التى يستخدمها العامل .

(جـ) الآلات والأجهزة والمهمات التى يستخدمها العامل ، مع وصف مكان العمل .

(د) الوسائل والاجراءات المستخدمة .

٢ ـ طبيعة العمل :

(أ) الخواص العقلية والبدنية .

(ب) النواحى التكرارية .

(جـ) النواحى الخطرة .

(د) النواحى غير الصحية .

٣ ـ علاقة العمل بالأعمال الأخرى :

(أ) المساعدون .

(ب) الزملاء فى العمل .

(جـ) التنسيق بين هذا العمل والأعمال الأخرى .

٤ ـ المقتضيات البدنية لبيئة العمل :

(أ) مكان العمل فى الداخل أو الخارج .

(ب) ظروف الاضاءة .

---

(١) E. Ghigelli and C. Brown : **Personnel and Industrial Psychology** (New York : McGraw-Hill. 1948), pp. 24-25.

(جـ) ظروف التهوية ٠

(د) ظروف الضوضاء والصخب ٠

٥ ـ شروط التخديم :

(أ) طرق انتقاء الموظفين ٠

(١) الوسائل المستخدمة ، كالاختبارات والمقابلة وغيرها ٠

(٢) الترقية أو النقل من أعمال معينة أخرى ٠

(ب) ساعات العمل ودروات العمل ٠

(جـ) مقدار الأجور وطرق صرفها ٠

(د) هل العمل مستمر أو موسمى ٠

(هـ) فرص الترقى ٠

مجال تحليل العامل : يمدنا تحليل العامل بالبيانات الآتية :

١ ـ الخواص البدنية للعامل :

(أ) الصحة ٠

(ب) القوة والاحتمال ٠

(جـ) حجم الجسم ٠

(د) اليد المستخدمة ٠

(هـ) العيوب البدنية المسموح بها ٠

٢ ـ الخواص النفسية للعامل :

(أ) حدة الحواس ٠

(ب) المهارات والقدرات ، مثل : المهارة اليدوية والقدرة على حل المسائل الحسابية ٠٠ الخ ٠

(جـ) السمات المزاجية والخلقية ، مثل : الأمانة ، والاتزان الانفعالى ٠٠٠ الخ ٠

٣ ــ الخبرة السابقة للعامل :

(أ) التعليم العام ·

(ب) الخبرة المهنية السابقة ·

(جـ) التدريب أثناء العمل ·

ونظرا لتغير أساليب العمل من سنة الى أخرى لمتابعة التطورات الفنية فى المجال الصناعى ، فمن الضرورى أن يلم رجال الادارة والمشرفون بالعوامل التى تسبب هذا التغير حتى لا يتخلفوا عن الركب فى المجال المهني ·



أسس تحليل العمل

تعريف :

تحليل العمل هو الوسيلة التى تساعدنا للحصول على البيانات والحقائق والمعلومات الخاصة بطبيعة العمل عن طريق الملاحظة والدراسة واستخدام الوسائل العلمية · وهو تحديد للواجبات التى يحتوى عليها عمل معين من ناحية ، وكذا تحديد درجة الكفاءة والمسئوليات والمعرفة والقدرات التى يجب أن تتوفر فى العامل حتى يؤدى العمل بنجاح من ناحية أخرى ·

وعلى ضوء هذا التعريف يمكن تقسيم التحليل الى ثلاثة أقسام رئيسية هى :

١ ــ التعريف الدقيق للعمل ·

٢ ــ الوصف الدقيق الشامل للواجبات التى يتكون منها العمل ·

٣ ــ تحديد مطالب العمل التى يقتضيها من العامل حتى يؤدى العمل بنجاح·
ويجب أن تستكمل هذه الأقسام الثلاثة حتى يكون التحليل دقيقا وشاملا ·

ويلاحظ أن تحليل الأعمال فى الوقت الحاضر يخضع لأحد التصنيفين الآتيين :

١ ــ تحليل العمل بغرض الحصول على المعلومات عن عمليات الأفراد ·

٢ ــ دراسة الوقت والحركة وتحليل أساليب العمل للأغراض الهندسية ·

وبالمقـارنة بين الطريقتين نلاحظ أن البحث والدراسة المتبعـة فى كل طريقـة تختلف عمـا يتبع فى الأخرى ، كمـا أن الوسـائل المستخدمـة غير متشابهة ، ومحتويـات كل طريقة تختلف عن محتويـات الأخرى · ومن هذا يتضح أن خبرات القائم بتحليل العمل وتدريبه ومؤهلاته تختلف اختلافا بينا عن تلك الخاصة بمن يقوم بدراسة الوقت والحركة وتحليل أساليب العمل · ويمكن تفسير ذلك بصفة عامة بقولنا ان أخصائى تحليل العمل يجب أن يكون أحد المشتغلين بشئون الأفراد (مرشد مهنى ، أو مشرف على العمل ·· الخ) مع فهمه وادراكه للأعمال من وجهه النظر الهندسية ، بينمـا يجب أن يكون القائم بدراسة الوقت والحركة وأساليب العمل أحد المهندسين على أن يضع فى اعتباره تقدير الأعمـال من وجهة نظر العـامل · ويوضح الجدول الآتى مقارنة بين الطريقتين (١) :

جدول (١) للمقارنة بين تحليل العمل الشامل ودراسة الوقت والحركة

أفراد : تحليل العمل كوحدة كـاملة	هندسة : دراسـة الوقت والحركة وتحليل أساليب العمل
الطريقة : من وجهة نظر العامل ·	**الطريقة :** من وجهة نظر العمليات المهنية ·
الوسائل المستخدمة :	**الوسائل المستخدمة :**
١ ـ الاستبيان ·	١ ـ الملاحظة ·
٢ ـ المقابلة مع العامل ·	٢ ـ التصوير الثابت أو المتحرك ·
٣ ـ المقابلة مع المشرف ·	٣ ـ التوقيت الدقيق ·
٤ ـ الملاحظة ·	

(١) J.L. Otis and R.H. Leukart: **Job Evaluation.** (New York : Prentice-Hall, 1948), p. 181.

(تابع) جدول (١) للمقارنة بين تحليل العمل الشامل ودراسة الوقت والحركة

أفراد : تحليل العمل كوحدة كاملة	هندسة : دراسة الوقت والحركة وتحليل أساليب العمل
المحتويات : (من وجهة نظر العامل) ١ ـ الواجبات · ٢ ـ المهارات · ٣ ـ المعرفة · ٤ ـ المسئوليات · ٥ ـ المجهود · ٦ ـ أحوال العمل وظروفه ·	**المحتويات :** (الواجبات والحركات) ١ ـ تسلسل الواجبات والحركات وتتابعها · ٢ ـ الزمن المستغرق · ٣ ـ الحركة المشتمل عليها · ٤ ـ أساليب العمل والآلات والأدوات ·
الأهداف والاستخدام : ١ ـ انتقاء الأفراد وتشغيلهم وتنقلاتهم وترقيهم · ٢ ـ تقييم العمل وتقدير الأجور · ٣ ـ التدريب · ٤ ـ تعديل النظم الادارية · ٥ ـ تعديل محتويات العمل · ٦ ـ تحسين ظروف العمل ووسائل الأمن · ٧ ـ تقنين أسماء الواجبات والأعمال بالنسبة للعمليات · ٨ ـ وضع أسس تقييم الأفراد (الموظفين) · ٩ ـ وضع الميزانية ·	**الأهداف والاستخدام :** ١ ـ تحسين العملية من حيث تسلسلها وتتابعها · ٢ ـ الحصول على مقاييس أو معايير موحدة · ٣ ـ تبسيط العمل · ٤ ـ الاقتصاد فى الوقت والحركة والمجهود · ٥ ـ تحسين الآلات والأجهزة المستخدمة ·

وللتحقق من العمل يجب أن تكون المعلومات التى نحصل عليها وافية ودقيقة وواضحة بحيث تميز هذا العمل وتفرقه عن غيره من الأعمال الأخرى فى نفس المؤسسة ، كما يجب أن توضح طبيعة الواجبات التى ينطوى عليها هذا العمل · ولتوضيح هذا الرأى نضرب مثلا بعدد من العمال يقومون بأداء واجبات متشابهة تماما ويستخدمون نفس المواد والأدوات والآلات ويبذلون نفس المهارات والقدرات لأداء واجباتهم ، فمثل هذه الواجبات يمكن أن توضع تحت اسم عمل واحد بحيث يغطيها تحليل واحد لتشابهها التام وتطابق واجباتها · ومن ناحية أخرى نجد مجموعة من العمال يقومون بانجاز واجبات متشابهة فى كثير من النواحى ولكنها تختلف وتتنوع فى نواح أخرى ، فمثل هذه المجموعة قد توضع تحت اسم عمل موحد وذلك لأغراض التحليل والتوصيف · ولكن يجب أن تذكر الاختلافات الواضحة فى ملاحظات التحليل حتى لا يحدث أى التباس فى فهم الواجبات التى يشتمل عليها العمل ·

وكمبدأ أساسى فى التحليل يجب أن تحلل الأعمال بحالتها الراهنة التى هى عليها فى الوقت الحاضر بحيث تضم « استمارة تحليل العمل » Job Analysis Schedule عملا واحدا بالحالة التى وجد بها وقت تحليله بالمصنع · وعلى ذلك يجب أن تضم كل استمارة تحليل عمل وصفا كاملا دقيقا للعمل بالحالة التى هو عليها وقت التحليل ، وليس بالحالة التى يجب أن يكون عليها أو بالحالة الموجود بها فى مصنع آخر أو مؤسسة أخرى أو الحالة التى كان عليها فى الماضى ·· ولسنا ننكر تغير أحوال العمل وظروفه بسبب التغير الاجتماعى وما ينتج عنه من تطورات مهنية واقتصادية ، الا أن القائم بالتحليل ينبغى ألا يتأثر بما يقدمه صاحب العمل أو المشرف من خطط تتعلق بمستقبل العمل ، كما يجب ألا يضمن التحليل رأيه الشخصى فيما يتعلق بتطور العمل فى المستقبل ، اذ أن الغرض الأساسى من تحليل العمل هو الحصول على معلومات واقعية ترتبط بطبيعة العمل وكيفية انجازه ومستلزماته ومقتضياته دون التأثر بالسياسة المستقبلة لتطورات العمل ·

معادلة تحليل العمل :

ان الوسيلة الأساسية للكشف عن الحقائق الضرورية اللازمة لوصف الواجبات المشتمل عليها العمل والتى توضح المقتضيات التى يستلزمها العمل

من العامل حتى يؤدى عمله بنجاح هى استخدام « معادلة تحليل العمل » (١) Job Analysis Formula وهى تتلخص فيما يأتى :

١ ـ **ماذا** يفعل العامل	WHAT the worker does
٢ ـ **كيف** يقوم بعمله	How he does it
٣ ـ **لماذا** يقوم بعمله	WHY he does it
٤ ـ **المهارة** المشتمل عليها	SKILL involved
(أ) المسئولية	Responsibility
(ب) المعرفة اللازمة لأداء العمل	Job Knowledge
(جـ) التصرف العقلى	Mental Application
(د) المهارة اليدوية	Dexterity and Accuracy

وسنناقش الآن محتويات هذه المعادلة ببعض التفصيل :

أولا : ماذا يفعل العامل (أو ما يقوم به العامل من واجبات) :

يشمل هذا الجزء من المعادلة الاستجابات البدنية التى يشتمل عليها أداء الواجبات من نقل مواد أو خامات وعمليات قطع أو تجميع أو تجهيز أو تركيب أو تنظيف أو صيانة أو تشطيب ٠٠ الخ ٠٠ وكذا المجهود العقلى الذى يبذل لوضع خطة العمل أو للقيام بعمليات حسابية أو للحكم على عملية معينة والبت فى الأمر والاشراف على عمل الآخرين ٠ ولكى يمكن تحديد ما يقوم به العامل لابد أن نضع فى اعتبارنا جميع أوجه النشاط البدنى والعقلى التى تتداخل فى العمل أو الوظيفة بالكامل ٠ وتتكون الوظيفة الواحدة من أكثر من واجب كما تحتوى على أوجه مختلفة من النشاط البدنى والعقلى ، ويمكن سرد الواجبات التى تحتوى عليها الوظيفة تبعا لتسلسل حدوثها زمنيا أو بتجميعها حسب طبيعتها ٠ **وتراعى الاعتبارات الآتية :**

١ ـ ما هى الواجبات التى تم ملاحظتها ؟

(١) War Manpower Commission, Division of Occupational Analysis : **Guide for Analyzing Jobs, Analyst's Workbook,** Washington, D.C. : Government Printing Office, 1944.

٢ ـ هل هناك واجبات أخرى لم يمكن ملاحظتها أو مشاهدتها ؟

٣ ـ ما مدى تكرار هذه الواجبات اثناء أداء العمل ؟

٤ ـ ما هى درجة صعوبة كل واجب بالنسبة للواجبات الأخرى ؟

٥ ـ هل هناك واجبات اضافية أخرى يقوم بها العمال أثناء أداء العمل ؟

٦ ـ هل يؤدى جميع العمال الذين يحملون لقب الوظيفة جميع واجباتها ؟

٧ ـ هل تم التحقق من صحة البيانات التى تم الحصول عليها مع الجهات المختصة ؟

ثانيا : كيف يقوم بعمله :

يقصد بهذا الجزء من المعادلة الطريقة أو الوسيلة التى يتبعها العامل لأداء الواجبات التى يشتمل عليها العمل ، بمعنى ذكر الآلات والأدوات والمواد والخامات والأجهزة المستخدمة ، والاجراءات المتبعة لانجاز العمل والعمليات الروتينية ، هذا من الناحية البدنية · أما من الناحية العقلية فنعنى بالمعرفة والخبرة الفنية التى يقتضيها أداء العمل بما فى ذلك استخدام العمليات الحسابية والمعادلات أو اصدار القرارات والحكم على الأمور أو الموازنة بين الأفكار المختلفة وشرحها للآخرين ، وقد يتطلب الأمر استخدام طريقة معينة أو المقارنة بين عدة طرق لاختيار أصلحها لأداء العمل ·

وتراعى الاعتبارات الآتية :

١ ـ ما هى الأدوات والأجهزة والآلات والمواد المستخدمة ؟

٢ ـ هل هناك أدوات أو مواد أو آلات أخرى تستخدم فى انجاز العمل ولم يمكن مشاهدتها ؟ وان وجدت فكيف تعمل ؟

٣ ـ ما هى الطرق والأساليب المتبعة فى أداء العمل ؟

٤ ـ هل هناك طرق أو أساليب أخرى لأداء نفس العمل بالمصنع ؟

ثالثا : لماذا يقوم بعمله :

يتضمن هذا الجزء من المعادلة الغرض من أداء العمل بكامله ولكل واجب من الواجبات المشتمل عليها ويؤيد القسمين السابقين من المعادلة

« ماذا وكيف » بتوضيح مجال العمل وحدوده · ويقصد بالغرض الاجمــالى للوظيفة مجموعة الأغراض الخاصة بكل واجب ، ولذا فمن الضرورى توضيح الغرض من أداء كل واجب كمــا توضح العــلاقة بين الواجبات المختلفة التى يشتمل عليها العمل · وتراعى الاعتبارات الآتية :

١ ـ ما الغرض الاجمالى من انجاز العمل ؟

٢ ـ ما الغرض من انجاز كل واجب يشتمل عليه ؟

٣ ـ ما العلاقة بين كل واجب والواجبات الأخرى التى يشتمل عليها العمل ؟

رابعا : المهارة المشتمل عليها :

يقصد بهذا الجزء من المعادلة مقتضيات انجاز العمل التى ترتبط بدرجة صعوبة الواجبات التى يشتمل عليها العمل ، وهذا الجزء من المعادلة يستكمل الأجزاء الســابقة الخاصة بطبيعة العمــل وهى « ماذا وكيف ولماذا » · وقد روعى أن تكون العوامل الخاصة بمستلزمات انجاز العمل شاملة وكافية حتى تبرز نواحى المهارة والمعرفة والقدرة والخصائص الأخرى التى يقتضيها العمل من العــامل حتى يؤدى العمل بنجاح بغض النظر عن نوع العمل سواء كــان يدويا أو ميكانيكيا أو كتابيا أو من أى نوع آخر · وسيتضح لنــا من مناقشة العوامل الخاصة بهذا الجزء من المعادلة أنها متصلة اتصالا مباشرا بالواجبات التى يشتغل عليها العمل · وعوامل المهارة تتلخص فى الآتى :

١ ـ المسئولية : Responsibility

يقصد بالمسئولية درجة الاشراف التى يباشرها أو يخضع لهــا العــامل والحدود المسموح له باتخاذ قرارات فيها ، ومدى الخسارة الناتجة من خطئه والكسب أو التوفير الناتج من بعد نظره وكفاءته · وهى تنقسم الى : مسئولية اشراف ومسئولية تنفيذ أو انتاج ·

(أ) مسئولية الاشراف : Supervisory Responsibility

وتشمل ادارة عمل يقوم به الآخرون أو مساعدتهم أو تدريبهم على القيام بالعمل · وتراعى فيها الاعتبارات الآتية :

١ ـ كم عدد العمال الذين يشرف عليهم ؟

٢ ـ ما طبيعة هذا الاشراف ومداه ؟

٣ ـ هل الاشراف محكم أو عام ، مباشر أو غير مباشر ؟

٤ ـ ما نوع العمل الذى تم الاشراف عليه ؟

٥ ـ ما مستوى مهارة العمال الذين يشرف عليهم ؟ مهرة أو متوسطى المهارة أو فنيين ؟

(ب) مسئولية تنفيذ أو انتاج : Non-Supervisory Responsibility

وتشمل مسئولية انتاج احد الأصناف ، او استخدام مادة ما طبقا لمواصفات دون اتلافها ، أو تقديم خدمات بطريقة مرضية ، والتعاون مع الزملاء والمحافظة على سلامتهم · وتراعى فيها الاعتبارات الآتية :

١ ـ ما هى المواد أو الأدوات أو المعدات أو المنتجات التى يحتمل تلفها نتيجة الانجاز الخاطىء للعمل او الاهمال ، وما قيمة هذا التلف ؟

٢ ـ ما مدى احتمال التلف وتكرار حدوثه ؟ وكيف يستطيع العامل تجنب ذلك ؟

٣ ـ ما قيمة هذه الخسارة بالجنيهات وكسورها ؟

٤ ـ هل اتخذت احتياطات للتقليل من احتمال هذه الخسارة ؟

٥ ـ ما هى الاصابات أو الأضرار التى يحتمل حدوثها نتيجة الانجاز الخاطىء للعمل ؟ واذا كان هناك احتمال باصابة الآخرين فما هى الوسيلة التى يستطيعون اتباعها لحماية أنفسهم ؟

٦ ـ ما هى الاجراءات المتبعة لأمن العمال وسلامتهم ؟

٧ ـ هل من الضرورى تعاون العامل مع زملائه لانجاز العمل ؟ وكيف يتم هذا التعاون ؟

٨ ـ ما طبيعة هذا التعاون وما مداه ؟

٩ ـ هل العامل مسئول عن أى اتصالات خارجية لانجاز العمل ؟ وكيف يتم هذا الاتصال ؟

٢ ـ المعرفة اللازمة لأداء العمل :

ويقصد بها المعرفة العملية بالمواد والأدوات وطرق العمل وأساليبه ووسائله والخطوات المتبعة فى سير العمل والتى تتطلبها الوظيفة من العامل حتى يؤدى عمله بنجاح . وتراعى فيها الاعتبارات الآتية :

(أ) ما طبيعة التعليمات التى يتلقاها العامل بشأن الواجبات الخاصة بالوظيفة ؟

(ب) ما كمية المعرفة العملية المطلوب من العامل الالمام بها ، وما درجة صعوبتها ؟

(جـ) هل يمكن الحصول على هذه المعلومات أثناء تأدية الوظيفة عن طريق التدريب أو الدراسة أو بكليهما ؟

(د) هل يتطلب العمل معرفة قراءة الرسومات الهندسية الخاصة بالتصميمات وفهمها ؟

(هـ) هل يتطلب العمل أن يتبع العامل تعليمات كتابية ؟

(و) هل يتطلب العمل معرفة تشغيل الآلات وصيانتها ، وما نوع هذه الآلات ؟

(ز) هل يستلزم العمل مستوى معينا من القدرة العددية ، والى أى مدى ؟

(ح) هل يستلزم العمل معرفة الرياضيات وعلى أى مستوى ؟
(محاسبة ـ احصاء ـ أعمال هندسية ـ تأمين .. الخ) .

(ط) هل يقوم العامل بالمراجعة أو التفتيش ، وما هو القسط اللازم توفره من المعرفة حتى يقوم بذلك ؟

(ى) هل من الضرورى أن يعرف العامل الاجراءات والعمليات السابقة واللاحقة للعمليات التى يقوم بها ؟

٣ ـ التصرف العقلى : Mental Application

ويقصد به مدى استمرار التفكير وتجدده ووضع الخطط واليقظة العقلية والتركيز الذى يتطلبه أداء العمل ، وهو يشمل العوامل الآتية :

(أ) المبادأة Initiative ويقصد بها مواجهة المشكلات الطارئة وحلها وهذا يتطلب ذخيرة عقلية وقدرة تحليلية ، وكذا المقدرة على اتخاذ قرارات حاسمة فى الأحوال الطارئة ٠

(ب) التكيف للظروف المختلفة ومرونة التفكير Adaptability لمواجهة التغيرات التى تطرأ حسب الظروف والتكيف معها ٠

(جـ) الحكم الصادق على المواقف والأعمال ٠

(د) اليقظة العقلية (الانتباه الذهنى) Mental Alertness ويقصد بها الانتباه اللازم لادارة الآلات ومراقبتها بدقة ويقظة حتى تستمر فى العمل دون حوادث أو أعطال ٠ وتراعى فيها الاعتبارات الآتية :

١ ـ هل يقوم العامل بوضع خطة العمل الذى يقوم به بنفسه ؟ وكيف ؟

٢ ـ هل يقوم بتخصيص أعمال للآخرين ؟ وكيف يتم ذلك ؟

٣ ـ هل يقرر الطريقة التى تتبع فى أداء العمل ؟ وما هى وسائله فى ذلك ؟

٤ ـ هل يتخذ القرارات الروتينية أو الطارئة ؟

٥ ـ هل يتخذ قرارات تتصل بأعمال الآخرين ؟ وما هى القرارات ؟

٦ ـ هل يحتاج العمل الى تحليل المشكلات وحلها ؟ وما هى المشكلات المنتظر حدوثها ؟

٧ ـ هل العمل روتينى متكرر أم متكرر ومعقد ؟

٨ ـ هل تقتضى الوظيفة أن يكون العامل دائم الانتباه والتيقظ حتى يمكنه تجنب ما قد يحدث من أخطاء أم لا تتطلب سوى الانتباه والمراجعة فى فترات متباعدة ؟

٩ ـ هل يصمم العامل نماذج العمل أو يقوم بالأعمال الابتكارية أو الابداعية من حيث ابتكار أفكار أو طرق فنية جديدة للعمل أو تصميمات لنماذج العمل ؟

١٠ـ ما مدى تكرار حدوث المشكلات التى تتطلب من العامل اتخاذ قرارات ؟ ما مدى أهمية هذه القرارات ، وهل تؤثر على قسم

خاص من الادارة أو على الادارة باكملها ؟ أو على المؤسسة أو المصنع ؟

١١ـ هل الاشراف على العامل من النوع المحكم أو أنه يتمتع بحرية تصرف كبيرة ؟

١٢ـ هل يقتضى العمل من العامل أن يكون حاضر البديهة سريع التصرف لمواجهة ظروف العمل المتغيرة ؟

٤ ـ المهارة اليدوية والدقة : Dexterity and Accuracy

ويقصد بها المقدرة على استخدام الأصابع واليدين أثناء أداء العمل بالسرعة المطلوبة والدقة اللازمة · ويمكن تعريفها على وجه التحديد كالآتى :

(أ) **المهارة اليدوية :** ويقصد بها المهارة فى أداء العمل بسرعة ومرونة والتوافق بين حاسة البصر وغيرها من الحواس مع حركة العضلات ـ أى التوافق الحسى الحركى ·

(ب) **الدقة :** ويقصد بها درجة الدقة المطلوبة فى استخدام المواد أو المنتجات وفى ضبط الأجهزة والآلات · وتراعى فيها الاعتبارات الآتية :

١ ـ ما مقدار الخطأ المسموح به فى العمل والذى يمكن التجاوز عنه ؟

٢ ـ ما هى الأدوات التى يعتمد عليها العامل لمعرفة الخطأ المسموح به مثل الضوابط والمقاييس ··· الخ ·

٣ ـ هل يتطلب العمل التوافق الحسى الحركى ؟

٤ ـ هل يتطلب العمل حركات بدنية سريعة أو حركات دقيقة ؟

٥ ـ هل يستخدم العامل الأجزاء الصغيرة والأدوات الدقيقة التى يصعب الامساك بها ؟

٦ ـ هل يقتضى العمل أن يقوم العامل بمقارنات وأحكام دقيقة فى عمله معتمدا على حواسه فقط ، مثل الشم أو التذوق أو اللمس أو السمع أو النظر ؟

المقتضيات البدنية : Physical Demands

ان البيانات الخاصة بالمقتضيات البدنية لا تدخل ضمن معادلة تحليل العمل الا أن لها أهمية خاصة فى حالات تدريب ذوى العاهات وتشغيلهم وفى تقييم الوظائف والأعمال . ولذا فهى ضرورية لاستكمال البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل . وهى تنقسم الى ثلاثة اقسام رئيسية :

١ ـ النشاط البدنى اللازم Physical Demands

٢ ـ ظروف العمل Working Conditions

٣ ـ المخاطر التى يتضمنها (مخاطر العمل) Hazards

١ ـ الاعتبارات التى يجب أن يراعيها اخصائى التحليل فى النشاط البدنى :

(أ) ما أوجه النشاط البدنى التى يقتضيها أداء الوظيفة من العمال ؟

(يجب التأكد من أن أوجه النشاط البدنى هى التى يقتضيها العمل فعلا ولا يدخل ضمنها ما يقوم به بعض العمال من نشاط خارجى من نواحى نشاط عرضية غير مستمرة) .

(ب) ما المدة التى تستغرقها أوجه النشاط البدنى ومدى تكرارها ؟ .

(جـ) هل أدخل الأخصائى فى اعتباره نواحى النشاط التالية :

المشى	الركوع	المناولة والقبض باليد
القفز	الجلوس	استعمال الأصابع
الجرى	الوصول (مد اليد)	اللمس
التسلق	الرفع	التكلم
الزحف	الحمل	الاستماع
الوقوف	الرمى	الابصار
الدوران	الدفع	سرعة العمل
الانحناء	الجذب	رؤية الألوان

٢ ـ الاعتبارات التى يراعيها اخصائى التحليل فى ظروف العمل :

(أ) ما طبيعة الظروف البيئية المحيطة بالوظيفة ؟

(ب)ما تأثير هذه الظروف على العامل ؟

(جـ) هل أدخل الأخصائى فى اعتباره النواحى الآتية الخاصة بظروف العمل :

بالداخل	البلل	التهوية الكافية
بالخارج	الأتربة	الاهتزازات
الحرارة	القذارة	الأماكن المزدحمة
البرودة	الروائح النفاذة	العمل مع الآخرين
التغيرات الجوية المفاجئة	الضوضاء	العمل حول الآخرين
المرطوبة	الأماكن المرتفعة	العمل منفردا
الجفاف	الاضاءة الكافية	

٣ ـ الاعتبارات التى يراعيها أخصائى التحليل فى مخاطر العمل :

(أ) ما طبيعة الاصابات أو أمراض المهنة التى يتعرض لها العامل ؟

(ب) ما مدى احتمال حدوثها ودرجة خطرها ؟

(جـ) هل روعيت النواحى الآتية فى مخاطر العمل :

مخاطر ميكانيكية	التعرض للانفجار	الكســور
مخاطر كهربائية	التعرض للاشعاع	فقد الأطراف
تقلص العضلات	التسمم	الاضرار بالبصر
الأماكن المرتفعة	الأشياء المتحركة	الأمراض المهنية
التعرض للحروق	الجروح	انهيار الأعصاب

تلخيص معادلة تحليل العمل :

بعد أن ناقشنا أقسام معادلة تحليل العمل والاعتبارات التى يراعيها اخصائى التحليل لاستكمال كل قسم من أقسام المعادلة ، يجدر بنا أن نضع رسما تخطيطيا يوضح أقسام معاملة تحليل العمل (١) :

مـاذا — الاستجابات البدنية التى يستلزمها العمل / الاستجابات العقلية التى يستلزمها العمل

كيف : الوسائل المستخدمة
- بدنيا: الات / عدد وأجهزة / وسائل قياسية
- عقليا: التصميم أو الحكم / المعادلات / استخدام العمليات الحسابية

لماذا : الهدف من العمل ـ ويؤيد القسمين السابقين من المعادلة أى « ماذا وكيف » ـ يربط بين العمل والأعمال الأخرى التى بالمؤسسة .

المهارة المشتمل عليها : فيما يلى مكونات المهارة التى يتطلبها العمل وهى ترتبط بدرجة صعوبة الواجبات المشتمل عليها العمل ويحدد مواصفات العامل ، وهى تتصل اتصالا مباشرا بالواجبات التى يشتمل عليها العمل .

١ ـ المسئولية :

مسئولية اشراف
- تقاس بـ: عدد الجارى عليهم الاشراف / نوع العمل
- تحـدد بـ: طبيعة العمل / مدى الاشراف ودرجته

---

(١) U.S. Department of Labor : **Job Analysis in Personnel Management.** (Washington, D.C. : U.S. Department of Labor, 1953). pp. 89-92.

مسئولية انتاج

- تقاس بـ:
  - مدى الخسارة أو التلف
  - طبيعة الاصابات المحتمل حدوثها
  - طبيعة التعاون اللازم ومداه
- تحـدد بـ:
  - نوع الاشراف ومدى أحكامه
  - واحتمال التلف أو الخسارة
  - توفر وسائل المراجعة والأمن

٢ ـ المعرفة اللازمة

- تقاس بـ:
  - مقدار المعرفة اللازمة وتعقدها سواء يمكن الحصول عليها عن طريق التدريب أو اثناء العمل
- تحـدد بـ:
  - طبيعة التعليمات الخاصة بواجبات العمل
  - درجة الاشراف المتوفرة

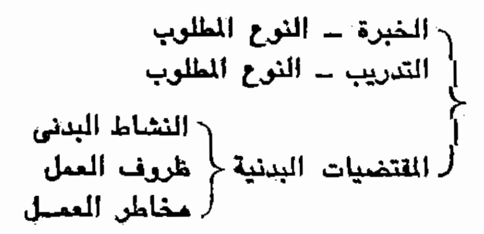
٣ ـ التصرف العقلى

- يقاس بـ:
  - درجة تعقد الواجبات والمهارات ومداها وتنوعها
- يحـدد بـ:
  - مدى تكرار الواجبات
  - درجة الاشراف المتوفرة
  - سرعة الاستجابة اللازمة لمواجهة مواقف العمل المتغيرة

٤ ـ المهارة اليدوية

- تقاس بـ:
  - صعوبة الحصول على مستوى الدقة اللازم
  - عدد الحركات ونوعها
  - تكرار الواجبات
  - الدقة اللازمة لأداء الواجبات
- تحدد بـ:
  - الخطأ المسموح
  - سرعة استخدام الأيدى
  - مساعدات العمل كالخرائط والرسومات

عوامل أخرى



* * *

اهداف تحليل العمل

يمكن الاستفادة من تحليل العمل فى الأغراض الآتية :

اولا ـ تعيين العمال وتشغيلهم :

يستخدم تحليل العمل بصفة عامة لتقرير مطالب العمل ومستلزماته والصفات الضرورية الواجب توافرها فى العامل حتى يؤدى العمل بنجاح . وبذا يؤدى خدمة جليلة للقائمين بشئون تعيين العمال والموظفين فى المصانع والمؤسسات ، لأن واجبهم الأساسى هو التعرف على مطالب العمل حتى يمكن تحليل قدرات المتقدمين للالتحاق به على ضوء هذه المطالب وبذا تتم عملية الانتقاء المهنى والتشغيل على أساس سليم .

ثانيا ـ التوجيه المهنى :

يوضح تحليل العمل للمرشد المهنى Vocational Counselor مطالب الأعمال المختلفة ، ونوع التدريب اللازم لها ، والخبرة التى يجب أن تتوفر لدى العامل حتى يؤدى العمل بنجاح . ولما كان التكيف المهنى من العوامل الهامة فى حل مشاكل العمال فمن الجلى أن ادراك المرشد المهنى لمقتضيات المهنة ومستلزماتها يساعده على ارشاد العمال خصوصا حديثى السن وذوى العاهات ومن تنقصهم الخبرة حتى يتجهوا الوجهة الصحيحة التى تتلاءم مع ميولهم واستعداداتهم وقدراتهم ومؤهلاتهم وسابق خبرتهم .

ثالثا ـ تقييم الأعمال والعمال :

يهدف تحليل العمل الى امداد رجال الصناعة بالبيانات والمعلومات المهنية اللازمة التى تساعدهم على استنباط الوسائل الموضوعية لتقييم العمال

والموظفين من ناحية أدائهم للأعمال المطالبين بانجازها · فتحليل العمل يساعد على عملية ربط امكانيات العامل بالمطالب والمقتضيات المهنية ، حتى نستطيع ان نتعرف على مدى كفاءة العامل فى انجاز العمل ، وبذا يمكن التحرر من الحدس والتخمين فى تقدير درجة المهارة التى ينجز بها العامل ما يطلب اليه أداؤه من واجبات · ومن ناحية أخرى فان وضع سياسة تقييم الأعمال ـ حتى يمكن تقدير الأجور على أساس سليم ـ تتطلب حكمـا موضـوعيا سليما من شأنه أن يوفر الكثير من المال ، وهـذا لا يتأتى الا عن طـريق الاستفادة من المعلومات والبيانات الواقعية التى تصلنا عن طريق تحليل العمل ·

رابعا ـ التدريب المهنى :

يتوقف نجاح برامج التدريب الى حد كبيـر على المعلومات والبيـانات الوافية المتعلقة بالأعمال التى وضعت من أجلهـا البـرامج التدريبية · ولذا لا يمكن تدريب العمال بكفاءة تامة على أداء عمل من الأعمال ، الا اذا أدركنا مقدما طبيعة الواجبات المشتمل عليهـا العمل والمسئوليات التى يتضمنهـا ومستوى المهارة التى يتطلبها أداء هذه الأعمال · وعلاوة على ذلك فان تحليل العمل يساعدنا على وضع منهج التدريب وتحديد الوقت اللازم واختيار الأفراد الصالحين للتدريب ·

خامسا ـ الاستفادة الصحيحة من العمال :

ان تحليل العمل ضرورة لازمة فى شئون الادارة الصناعية ، فعن طريق المعلومات الوافية الخاصة بطبيعة الأعمال فىالمصانع يمكن وضع أسس التنظيم السليمة بالمصنع · وبالاضـافة الى ذلك فان تحليل العمل يمـدنا بالمعلومات الكفيلة بعدم الاسراف فى استغلال الطاقة البشرية وبالتالى عدم استخدام عدد من العمال لأداء عمل يستطيع أن يقوم به فرد واحد ، ولهذه الناحية قيمتها فى ادارة الرجال بالمصانع ·

سادسا ـ الأبحاث الخاصة بنواحى الأمن والنواحى الصحية والطبية :

تعتمد البحوث الخاصة بوضع الأسس التى تكفل سلامة العمال بالمصانع على تحليل العمل ، اذ ان استمارة تحليل العمل تحتـوى على معـلومات عن المخاطر التى يتعرض لها من يقوم بالعمل الجارى تحليله بما يكفل وضع هذه المخاطر وضع الاعتبار عند عمل برامج وقاية العمال وتأمين سلامتهم بالنسبة للمخاطر المحتمل التعرض لها أثناء قيامهم بالعمل · وعـلاوة على ذلك فمن

الميسور معرفة أنواع الأمراض المهنية التى يتعرض لها العامل اثناء اداء العمل عن طريق تحليل العمل ، اذ أن استمارة تحليل العمل تتضمن البيانات اللازمة عن ظروف العمل والأحوال التى يؤدى فيها الفرد هذا العمل سواء كانت فى جو رطب أو مترب أو غير ذلك من الظروف التى تساعد على اصابة العمال بأمراض معينة تقتضيها المهنة التى يؤدونهـا ، وبذا يمكن للمسـئولين عن الشئون الصحية والطبية بالمصنع تدارك هذه الأمراض وعمل الترتيبات اللازمة لوقاية العمال ووقايتهم منها • وبالاضـافة الى ذلك فان المقتضيات البـدنية للعمل التى تمدنا بها استمارة تحليل العمل تساعد الأطباء والمختصين بالمصنع على تقدير مدى صلاحية الفرد الذى يعانى من عجز كلى أو جزئى فى أحـد اعضاء جسمه للقيام بأعمال معينة دون سواها ، وهذا من شانه أن يؤدى بنا الى انتهاج الخطة القويمة لتشغيل ذوى العاهات فى المهن المختلفة اثناء تنفيذ برنامج التأهيل المهنى •

سابعا ـ علاقات العمل :

يهدف تحليل العمل الى تحديد الواجبات والمسئوليات التى تنطوى عليها الأعمال بالمؤسسات الصناعية ، وعلى ضوء هذا التحديد الدقيق للواجبـات والمسئوليات تضع المؤسسات القواعد السليمة لشـئون الادارة بالمصـانع ، وتساعد على تقوية الروابط الودية بين العمال وبعضهم بعضا وبينهم وبين المشرفين على العمل •• فمعرفة كل شخص لوضعه بالمصنع من شانه أن يقضى على النزاع والتطاحن بين العمال ويشعرهم بالأمن ، اذ أن تحليل العمل من شانه أن يحدد واجبات كل عامل وبذا يحدد موقفه من زميله ومن رئيسه أيضا ويقضى على أى تدخل فى عمل الآخرين ، مما يؤدى الى رفع الروح المعنوية بين العمال •

ثامنا ـ وضع النظم السليمة للترقى والنقل :

يساعد تحديد الواجبـات والمسئوليات على وضـع أسس التـرقى بين العمال والموظفين ، اذ يحدد مستويات العمل والكفاءة المطلوبة من العامل • وتراعى المؤسسة الاستفادة من العمال والموظفين الذين ارتفع مستوى كفاءتهم نتيجةللتدريب اثناء العمل والخبرة المكتسبة ، فتنقلهم الى وظائف أعلى •

ولا شك فى أن ترقية الموظف ونقله الى عمل اكثر مسئولية وأعلى مركزا يرفعان من روحه المعنوية مما يزيده اقبالا على عمله ويحفز باقى زملائه على

اجـادة عملهم والحصول على المزيد من المعـلومات والخبرة حتى يصلوا الى مراكز أعلى ٠

تاسعا ـ التعرف الدقيق على أعمال المؤسسة :

يرى بعض المشتغلين بتحليل الوظائف أن التحليـل يؤدى رسـالته فى المستويات العادية والفنية من الوظائف فى المؤسسة أو فى المناصب الخـاصة بالاشراف ، ولكن لم يتبين استخدامه أو الاستفادة به فى المنـاصب الادارية الكبيرة ، والواقع أن تحليل العمل يهدف الى التعرف على العلاقات القـائمة بين المناصب المختلفة فى المؤسسة سواء أكانت ادارية أم فنية ، ومن ثم يجب الحصول على صورة واضحة صحيحة للواجبات التى ينطوى عليهـا العمل والوقوف على المقتضيات الضرورية لأدائها ٠

ولا ينكر الذين لا يعترفون بامتداد تحليل العمل الى الوظائف الادارية العليا أنه يعتبر عاملا مساعدا فى وضع التخطيط اللازم لضمان حسن سير النظم الادارية وتنظيم العلاقات بين الرئاسة العليا وسائر الوظائف الادارية ٠

عاشرا ـ تنظيم الأعمال :

تعتبر المعلومات والبيانات التى نحصل عليها من تحليل العمل القاعدة التى يرتكز عليها تنظيم العمل فى المؤسسة ، سواء فى ناحية انتقاء العمال والموظفين أو وضع كل موظف فى المكان الذى يناسبه ٠ ويؤدى الحصول على صورة صحيحة عن الواجبات الفعلية للوظيفة ومسئولياتها ومقتضياتها الى الوقوف على نواحى النقص فى أداء العمل ، وبذا يمكن وضع النظم الكفيـلة بسد هذا العجز سواء من ناحية تنظيم أدائها أو وضع النظم الكفيلة بأن يؤديها شاغلها على الوجه الأكمل ٠

واذا نظرنا الى الوظيفة التى تؤديها أجهزة التخديم نجد أنها اما مكاتب تخديم حكومية أو ادارات خاصة بالمؤسسات لانتقال العمال حسب مقتضيات الأعمال ٠٠ وتتلخص أعمال التخـديم الحكومية فى التوفيق بين رغبـات أصحاب الأعمال والحصول على عمال وموظفين طبقا لاحتياجات سوق العمل ورغبة العمال والموظفين فى الحصول على أعمال ملائمة لهم ٠ ومن بين أعمال ادارات المستخدمين بالمؤسسات اختيار العمال والموظفين للأعمـال المختلفة طبقا للواجبات التى تشتمل عليها هذه الأعمال ومقتضيات أدائها ٠

ويتوقف نجاح كل من هذين القطاعين على الالمام بحقائق العمل وخصائصه والمقتضيات اللازمة لأدائه ، وعلى البيانات الدقيقة المتعلقة بالوظيفة والتى يقدمها القائمون بترشيح العمال لأصحاب العمل أو العكس ٠

مما تقدم نرى أن تحليل العمل يلعب دورا هاما فى النواحى الفنية والادارية والعلاقات الانسانية ونظم العمل وأساليبه بالمؤسسات والمصانع ، مما يؤكد الأهمية والعناية التى يجب أن تتوفر فى عملية التحليل حتى تكون البيانات صحيحة واقعية ٠

***

مصادر البيانات

هناك عدة طرق للحصول على البيانات والمعلومات فى تحليل العمل ، ويمكن تلخيص هذه الطرق والوسائل فيما يلى :

١ ـ الاستبيان — Questionnaire

٢ ـ الملاحظة والمقابلة — Observation and Interview

٣ ـ أدوات العمل — Materials of Work

٤ ـ الانجاز الفعلى للعمل — Actual Performance on the Job

وكلما أمكن استخدام أكثر من وسيلة كلما كانت النتائج أدق والفائدة أعم ٠ وفيما يلى شرح لكل وسيلة على حدة :

أولا ـ الاستبيان :

يتوقف الاستبيان على صيغة الأسئلة الموضوعة والاختيار الدقيق للكلمات والألفاظ بحيث لا تحتمل أكثر من معنى ٠ وتمتاز هذه الطريقة بما يأتى :

١ ـ السرعة فى الحصول على المعلومات عن الوظيفة اذا ما نظمت طريقة توزيع الاستمارات وجمعها ٠

٢ ـ اشتراك أكبر عدد من العمال والموظفين فى الاجابة مما يؤدى الى توضيح وجهات النظر المختلفة ٠

٣ ـ زهادة التكاليف من حيث الوقت والمال ٠

ولكى يؤدى الاستبيان الى نتائج طيبة يجب أن يعقبة مقابلة المختصين والمشرفين على العمـل بالمؤسسة ومناقشتهم فيمـا جاء باستمارات الاستبيان للتأكد من صحة ما جاء بها ٠

اما عيوب هذه الطريقة فتتلخص فيما يأتى :

١ ـ صعوبة تصميم الاستبيان بالطريقة التى تضمن الحصول على المعلومات الضرورية عن العمل ٠

٢ ـ عدم اهتمام العمال بالاجابة عن الأسئلة بالدقة المطلوبة ٠

٣ ـ تعـارض الوقت الذى تستغرقه الاجابة مع أوقات العمل ممـا قد يؤثر على الانتاج ٠

٤ ـ عدم ادراك العمال لتفاصيل واجباتهم بالكيفية التى يستطيعون معهـا ذكر ذلك بالتفصيل ، مما يؤدى الى الحصول على معلومات غير كافية ٠

٥ ـ صعوبة الحصول على صورة وافية لاستمارة استبيان بحيث تشمل كل المعلومات عن الوظيفة الجارى تحليلها ٠

وفيما يلى نموذج مقترح لاستبيان عن وظيفة ادارية ٠

مؤسسة التامينات الاجتماعية

استمارة استبيان عن وظيفة

الاسم .... القسم ....

لقب الوظيفة .... القلم ....

الادارة .... الجهة ....

---

١ ـ وضح الغرض من القيام بعملك والنتيجة المنتظرة لأدائه ·

٢ ـ هل تقوم بعملك دون الرجوع الى رؤسائك وتتصرف فيه تلقائيا · وضح مع التمثيل ·

٣ ـ هل الواجبات التى تقوم بها روتينية (تكرارية) أم متغيرة ؟

٤ ـ هل العمل الذى تؤديه له اتصال عن طريق مباشر أو غير مباشر بعمل غيرك ، وما مدى تاثير عملك على أعمال غيرك ـ وضح مع التمثيل ·

٥ ـ هل يستلزم عملك أى معرفة بقوانين أو لوائح أو قرارات ـ وضح بالتفصيل كل ما تستخدمه فى عملك من هذه الناحية ·

شكل ١ ـ استمارة استبيان عن وظيفة ادارية

٦ ـ هل يتطلب عملك اقتراح نظم وأساليب لتحسين سير العمل ـ وضح مع التمثيل ٠

٧ ـ هل يستلزم عملك ان تضع خطة معينة ليسير عليها غيرك ـ وضح مع التمثيل ٠

٨ ـ هل تسير فى عملك على قواعد ونظم محددة أم لك حرية التصرف ـ وضح مع التمثيل ٠

٩ ـ هل يتطلب عملك الاتصال بالغير سواء بالمراسلة أو بالتليفون أو شخصيا بالشركات الأخرى أو بالعملاء أو بالجمهور ـ ما هى أسباب هذا الاتصال ومقدار حدوث ذلك بالنسبة لفترة العمل فى أسبوع ـ وضح مع التمثيل وبالدقة المتناهية ٠

١٠ـ ما هى الآثار المترتبة على عدم قيامك بواجباتك في الوقت المحدد ـ وضح مع التمثيل ٠

١١ـ هل لك أن تقدم عمل مرؤوسيك والحكم عليه ـ وضح مع التمثيل ـ وما مدى هذا الحكم والتقدير ٠

(تابع) شكل ١ ـ استمارة استبيان عن وظيفة ادارية

١٢ـ هل ترى أن فى بعض الواجبات التى تؤديها عمليات معقدة ومشاكل تحتاج الى مجهود ذهنى خاص ـ وضح مع التمثيل٠

١٣ـ هل ترى انك فى اداء واجباتك تبذل مجهودا بدنيا خاصا ـ وما طبيعة هذا المجهود (جلوس ٠٠٠ وقوف ٠٠٠ مشى وحركة ٠٠٠ انحناء ٠٠٠) مع تحديد الوقت الذى يبذل فى كل مجهود ٠

١٤ـ هل هناك عوامل منفرة فى العمل الذى تؤديه أو فى البيئة المحيطة بالعمل (ضوضاء ، تهوية غير كافية ، جو رطب ، جو حار ٠٠٠ الخ) وضح هذه العوامل ان وجدت ٠

١٥ـ هل قيامك بعملك يترتب عليه احتمال الاصابة أو المرض ـ وضح هذا الاحتمال مع التمثيل ٠

١٦ـ هل يمكنك القيام بعمل الموظفين الذين لهم صلة بعملك فى حالة غيابهم ـ وضح هذه الأعمال بايجاز ٠

توقيع الموظف　　　　　　　　التاريخ

توقيع الرئيس المباشر　　　　　　　　التاريخ

ملاحظات الرئيس المباشر

(تابع) شكل ١ استمارة استبيان

ثانيا ـ الملاحظة والمقابلة :

تعتبر هذه الوسيلة ناجحة فى الحصول على معلومات عند تحليل العمل مادمنا نربط بين الملاحظة والمقابلة • والطريقة المتبعة فى ذلك هى مشاهدة العامل ومراقبته مراقبة دقيقة أثناء تأديته للواجبات المشتمل عليها العمل حتى يتم دورة عمل كافية Work Cycle على أن يضع المحلل فى اعتباره معادلة تحليل العمل بحيث يحصل على اجابات كاملة للأسئلة : ماذا ؟ وكيف ؟ ولماذا ؟ ويدون أخصائى التحليل ما يشاهده ، ثم تبدأ عملية مناقشة العامل والمشرفين على العمل للحصول على ما يؤيد المعلومات التى حصل عليها أثناء الملاحظة واضافة بيانات أخرى لم يتيسر ملاحظتها • ولكى يمكن الاستفادة من هذه الوسيلة ينبغى أن يبدأ المحلل بمقابلة المشرفين على العمل للحصول على فكرة أولية عن العمل الذى سيجرى تحليله حتى تنطبع فى ذهنه صورة واضحة عن طبيعة العمل والعمليات التى يشملها ، وبعدئذ تبدأ عملية الملاحظة لمراقبة العامل أثناء أدائه الواجبات المكلف بها حتى يتمم دورة عمل كاملة •• ولكى يستطيع المحلل الاجابة عن أسئلة معادلة تحليل العمل عليه أن يضع فى اعتباره الحصول على معلومات وافية عن :

١ ـ تفاصيل الواجبات •

٢ ـ المهارة التى تؤدى بها •

٣ ـ المطالب البدنية والعقلية •

٤ ـ درجة الاشراف المطلوبة •

٥ ـ المواد والأدوات المستخدمة •

وتتلخص مزايا هذه الطريقة فيما يلى :

١ ـ الحصول على البيانات الواقعية عن الوظيفة بطريقة فنية يقوم بها أخصائيون •

٢ ـ تقييم المعلومات التى يحصل عليها المحلل أثناء الملاحظة وذلك عند مقابلة المشرفين والمسئولين بالمؤسسة •

٣ ـ تمدنا هذه الطريقة بحقائق خطوات العمل وتفاصيله بطريقة منظمة سبق تدريب الأخصائى عليها ، ومن ثم يمكن تجنب أخطاء الاستبيان وتعدد اجاباته ومفاهيم أسئلته •

٤ ـ يوفر على العمال كتابة واجباتهم ومسئولياتهم بالطريقة التى يتطلبها الاستبيان ، اذ أنه فى كثير من الحالات يستعصى عليهم التعبير كتابة عما يقومون به من عمل ٠

اما عيوب هذه الطريقة فتتلخص فيما يأتى :

١ ـ تحتاج هذه الطريقة الى وقت طويل ، كما أنها تعتمد على كفاءة الأخصائى وخبرته فيما يحصل عليه من معلومات وبيانات ٠

٢ ـ تستلزم وجود جهاز كامل من الأخصائيين المدربين كما يستنفد كثيرا من الوقت والمال حتى يتم اعدادهم ٠

٣ ـ قد لا تمدنا بكافة البيانات التى تمدنا بها استمارة الاستبيان ، اذ أن البيانات قاصرة على ما يلاحظه الأخصائى ، الا اذا تدارك ذلك بالرجوع الى دليل التحليل واستمارة تحليل العمل من آن لآخر أثناء الملاحظة ٠

وفيما يلى بعض المبادىء التى يراعيها المحلل أثناء المقابلة :

١ ـ **المعرفة التامة بالموضوع الجارى تحليله** : يجب أن يلم أخصائى التحليل باكبر قسط من المعلومات عن العمل الذى سيقوم بتحليله حتى يستطيع توجيه الأسئلة المرتبطة بالموضوع وحتى يستطيع فهم ما يلاحظه وما يسمعه من اجابات ، ويشمل ذلك المصطلحات الفنية المستخدمة فى المؤسسة وبين العمال ٠ ومما يساعد على نجاح المقابلة أن يكون المحلل واثقا من نفسه ومن معرفته بالموضوع الجارى تحليله حتى يحصل على احترام من يقابلهم ومعاونتهم ، ولكى يوفر الوقت والجهد فى الحصول على المعلومات ٠

٢ ـ **تكوين فكرة واضحة عن الموضوع** : ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الآتى:

(أ) تحديد الهدف وعمل اطار outline يتضمن نوع المعلومات التى يريد الحصول عليها حتى يستطيع أن يقود المناقشة فى طريقها الصحيح أثناء المقابلة ٠

(ب) عمل قائمة بالأسئلة المعينة التى يرى ضرورة الحصول على اجابات عنها أثناء المقابلة ٠

(جـ) وضع خطة للطريقة التى تساعده فى الحصول على تعاون العمال ورؤساء العمل والمشرفين أثناء مناقشتهم ٠

(د) الاحتفاظ بصورة ذهنيـــة لاستمارة تحليل العمل ومشتملاتها حتى لا يفوته الحصول على البيانات المطلوبة ٠

٣ ـ **وضع الخطة للسيطرة على المقابلة :** ويمكن تحقيق ذلك بتركيز المقـابلة مع الأفراد المختصين الذين تؤهلهم وظائفهم ومراكزهم للادلاء بالمعلومات والبيانات اللازمة لأخصائى التحليل ٠ ومما يساعد المحلل على تحقيق هذا الهدف هو الرجوع الى السجلات واستشارة المشرفين على العمـل حتى يمكنه تكوين صورة واضحة عن الشخص الذى سيقابله وعما اذا كان سيستفيد من مناقشته أم لا ٠

٤ ـ **تحديد موعد لشرح الغرض من المقابلة :** والغـرض من ذلك اعطـــاء أخصائى التحليل الفرصة الكافية لمقابلة من يستفيد من مقابلتهم ، كما يعطيهم الفرصة لتجهيز المعلومات المرتبطة بالموضوع الجارى تحليله ، وفى ذلك توفير للجهد وتنظيم للعمل ٠

وأثناء المقابلة يراعى ما يأتى :

١ ـ **اعمل على الانفراد بمن تقابله :** فهذا يساعد الشخص الذى تقابله على التكلم بحرية وصراحة ، كما يساعدك الانفراد بالشخص على السيطرة على الموقف أكثر مما لو كنت تتعامل مع عدة أفراد اذ لن يخلو الأمر حينئذ من تدخل أحدهم أو بعضهم فى الموقف مما قد يؤثر على النتيجة٠

٢ ـ **اعمل على اكتساب ثقة من تقابلهم :** فعليك أن تعمل على ايجاد روابط ودية مع من تتناقش معه حتى يشعر بقربك الى نفسك واهتمامك بآرائه ووجهة نظره ، ويمكن تحقيق ذلك باتباع الآتى :

(أ) كن طبيعيا فى كلامك وحركاتك ، ولا تجعل الشخص الآخر يشعر بأى فوارق بينكما ٠

(ب) أعط المتكلم الفرصة لاستعادة التفكير والتروى ، ولا تتعجله فى الحديث ٠

(جـ)ابدأ المقابلة بموضوع عام يثير الاهتمام ويشيع جوا من البهجة ٠

(د) وجه الأسئلة التى تجعل الشخص يشعر بالكبرياء فى الاجابة عنها وبأهمية معلوماته وما يقوم به من عمل ، مع اظهار اهتمامك بما يقول ٠

(هـ) لا تذكر أى شىء يفهم منه الشخص أنك تتدخل فى عمله ٠

(و) أكد للشخص أنه ليس هو موضع التحليل ولكن عمله هو الذى تقوم بتحليله ٠

٣ ـ **اصغ جيدا :** ومما يساعدك على ذلك :

(أ) ابدأ بذكر شىء يثير اهتمام الشخص بالمشكلة القائمة ، ثم اترك له الفرصة للكلام ، فلديه الحقائق والبيانات التى تبحث عنها وهو على استعداد للتحدث عن عمله مما يساعدك فى الحصول على المعلومات التى تريدها ٠

(ب) تستطيع أن تساعد فى توضيح بعض النقاط ، ولكن لا تحاول أن تذكر حقائق أو بيانات مسهبة من المفروض أن يدلى هو بها اليك ، اذ أن الغرض من المقابلة هو أن تحصل منه على بيانات وليس الغرض هو مراجعة بياناتك التى تعرفها ٠

(جـ) بعد أن ينتهى الشخص من سرد بياناته ابدأ بتوجيه الأسئلة لتوضيح ما تريد من نقاط ٠

٤ ـ **كن موجها للمناقشة دون أن تبدو بمظهر المسيطر على الموقف :**

وعليك بمراعاة الآتى :

(أ) يتوقف طول الوقت الذى تستغرقه المقابلة على درجة اليقظة العقلية للمتحدث وطبيعة عمله ٠

(ب) يحتاج المتحدث الى وقت كاف حتى يستطيع ادراك الموقف وليكون وجهة نظره ، فلا تتعجله ٠

(جـ) عندما يبدأ المتحدث فى سرد بياناته كن يقظا للكلمات والمصطلحات التى يذكرها لما لذلك من أهمية ٠

(د) أعط الشخص الفرصة للاسهاب فى شرح ما يقول حتى تدرك تفاصيل الواجبات ، ولو استدعى الأمر قيامه بتقديم شرح عملى لما يقوم به فلا تتردد فى طلب ذلك منه ٠

(هـ) حاول دائما بلباقة الا تجعله يخرج فى حديثه عن موضوع المقابلة٠

(و) لا تسرف فى استغلال وقته ولا تضيع وقتا اكثر مما يجب فى المقابلة ٠

(ز) احتفظ فى ذهنك بالأسئلة الهامة حتى تحصل على اجابة وافية لها ٠

(ح) حاول دائما أن تحصل على حقائق وافية دقيقة ٠٠ مثال :

« يرفع الأشياء الثقيلة » ما درجة الثقل ؟ أو « ينقل الأشياء لمسافة طويلة » فما طول المسافة ؟

٥ ـ **انهاء المقابلة** : اعمل دائما للحصول على معلومات عن الأسئلة أو التعليقات فى نهاية المقابلة ٠ ويجب أن تنهى المقابلة بروح ودية واجعل المتحدث يشعر بأنه أدلى اليك بمعلومات مفيدة أوضحت لك الطريق بالنسبة لما يقوم به من عمل ٠

٦ ـ **كتابه تقرير عن المقابلة** : يراعى ما يأتى :

(أ) استعن دائما بدفتر صغير لتدوين ملاحظاتك فيه ، ولا تكتب هذه الملاحظات باستمارة تحليل العمل ، اذ يدون بها الشكل النهائى للتحليل ٠

(ب) حاول دائما تقييم معلوماتك كلما سنحت لك الفرصة ٠

(جـ) تأكد من أنك تميز بين الأحاديث التى تتضمن الرأى الشخصى للمتحدث وتلك التى تتعلق بسرد حقائق عن العمل ٠

(د) سجل البيانات الملائمة فى استمارة تحليل عند أول فرصة ممكنة٠

(هـ) راجع البيانات التى حصلت عليها بمطابقتها على مصادر اخرى للمعلومات ٠ وفى أثناء الملاحظة يجب تركيز الانتباه على ما يؤديه العامل من واجبات ٠ وعندما تكون الحركات بطيئة فمن الميسور ملاحظتها مباشرة ، اما اذا كانت سريعة فتستخدم الوسائل

الفوتوغرافية لتسهيل عملية الملاحظة . وقد قام « جيلبرث » Gilbreth بوضع رموز أشبه برموز الاختزال أمكنه عن طريقها تصنيف جميع الحركات المستخدمة فى انجاز العمل فى ١٧ مجموعة أسماها « ثربلج » Therblig كالاتى (١) :

نوع الحركة	الرمز	الفكرة التى يعبر عنها الرمز
يبحث	[رمز عين]	عين فى وضع البحث
يختار - ينتقى	→	الوصول الى الشئ
يقبض - يمسك	∩	يد مفتوحة فى وضع الاستعداد للامساك بالشئ
ينقل الفارغ	[رمز يد فارغة]	يد فارغة
ينقل الحمل	[رمز يد تحمل شيئا]	يد مفتوحة وبها شئ
يرفع	[رمز مغناطيس]	مغناطيس يرفع قضيبا من الحديد
يطلق الحمل	[رمز يد مقلوبة]	إلقاء محتويات اليد
إتخاذ الوضع	9	تجهيز الشئ باليد
وضع الاستعداد	[رمز دبوس]	دبوس خشبى من لعبة الدبابيس فى وضع الاستعداد
يفتش	0	عدسة تكبير
يربط - يجمع	#	بعض أشياء منضمة لبعضها
يفك - يفصل	++	فصل أحد أجزاء مجموعة منضمة
يستخدم	U	حرف U من USE
إرجاء لا بد منه	[رمز رجل سقط]	رجل يصيب أنفه دون قصد
ارجاء يمكن تفاديه	[رمز رجل مستلق]	رجل فى وضع الاستلقاء أو الاسترخاء أثناء العمل
يفكر - يصمم	[رمز رجل يفكر]	رجل يضع يده على مقدمة رأسه فى وضع تفكير
راحة للتغلب على التعب	[رمز رجل جالس]	رجل جالس للراحة

شكل ٢ — رموز ثربلج ومعناها .

---

(١) R.M. Barnes : **Motion and Time Study,** (third edition). New York : **Wiley, 1949, p. 96.**

ولكى يمكن الاستفادة من هذه الرموز يمكن للأخصائى « دراسة الوقت والحركة » Motion and Time Study وذلك بتسجيل الرموز عن الحركات التى يشاهد العامل قائما بها اثناء أداء الواجبات ويسجل الزمن الذى تستغرقه الحركة باستخدام ساعة ذات وقفات Stop Watch · وتسجل العمليتان معا « الوقت والحركة » برسم يطلق عليه « خريطة دورة الحركة » Motion-Cycle Chart

والمقصود بدراسة « الوقت والحركة » هو تحليل الوسائل والآلات المستخدمة فى انجاز عمل معين بغرض الوصول الى اكثر الطرق اقتصاداً للقيام بهذا العمل ، وتقنين الوسائل والآلات والأجهزة المستخدمة ، وكذا التحديد الدقيق للوقت اللازم الذى يستغرقه القائم بالعمل لأداء الواجبات المكلف بها ·· وقد تستخدم السينما لدراسة الوقت والحركة · وتسمى هذه العملية الدراسة الدقيقة للحركة Micromotion Study وينتج عن استخدام هذه الطريقة رسم «خريطة الحركة الدقيقة» Micromotion Shart

وهناك بعض احوال لا يمكن أن تجدى معها طريقة الملاحظة كما هو الحال عند تحليل عمل ادارى يحتاج الى مجهود عقلى طول الوقت ·

ثالثا ـ ادوات العمل :

تعتبر الأدوات والأجهزة والآلات المستخدمة فى انجاز العمل مصدرا ثانويا للمعلومات له قيمته عند المقارنة مع مصادر المعلومات الأخرى · وتساعد هذه المعرفة اخصائى التحليل فى وضع الأسئلة التى يستخدمها اثناء المقابلة أو الاستبيان ·

وفى كثير من الأحيان توضح الواجبات المشتمل عليها العمل فى صيغة أوامر وتعليمات ونشرات دورية لاستخدامها بالمصنع ، كما تستخدم بعض المصانع والمؤسسات خرائط ولوحات تشتمل على تفاصيل العمل والانتاج والأدوات المستخدمة ، هذا علاوة على المطبوعات الأخرى المتعلقة بالعمل · وكثيرا ما تلقى هذه المطبوعات والنشرات ضوءا من المعرفة يمكن أن يستفيد منه اخصائى التحليل كمصدر ثانوى للمعلومات ·

رابعا ـ الانجاز الفعلى للعمل :

فى بعض الأحيان يتعذر الاستفادة من ملاحظة العامل أو التحـادث معه للحصول على معلومات وافية دقيقة عن العمل القـائم به . بل ويمـكن القول بصفة عامة أن مجرد النظر لا يكفى لادراك شعور العامل أثناء قيـامه بالعمل .. ولذلك فطالما كانت الفرصة سانحة فان قيام أخصائى التحليل بأداء العمل بنفسه يعطيه فرصـة لا تعوض لادراك كل دقائق العمـل من النواحى البدنية أو العقلية ، اذ يستطيع أن يدرك شعور العامل واحساساته وانفعالاته ولا يفـوته شىء من تفاصيل العمل . وقـد قام بتجربة هـذه الوسيلة بعض المشتغلين بعلم النفس فى أمريكا أمثال « بنجهام » Bingham الذى تعلم الطيران وقام بتحليل عمل الطيارين قبل أن يصمم اختبارات لانتقـاء الطيـارين ، و « فيتيلس » Viteles الذى تدرب على قيادة الترام لتحليل سائق الترام . وقد قام المؤلف بتحليل عمل سائق عربة لورى بالجيش على أساس الانجاز الفعلى للعمل .

ومن المتعذر وجود أخصائى التحليل الذى يستطيع أن يؤدى واجبـات كل وظيفة يريد تحليلها ، اذ يجب فى هذه الحالة أن يكون لدى الجهاز القائم بالتحليل متخصصون فى شتى الأعمـال الفنية والادارية المختلفـة وأن يكون لديهم دراية وخبرة بهذه الوظائف ليؤدوها بالطريقة المرسومة لها . وقد دلت التجارب التى قام بها المؤلف عند تدريب أخصائيين على تحليـل العمل ، أن الطريقة المثلى لتنفيذ هذه الوسيلة للحصول على بيانات هى تدريب أخصائيين يمثلون وظائف متعددة وبعد دراستهم لطريقة التحليل عليهم القيـام بتحليـل العمل باستخدام طريقة الانجاز الفعلى حيث سبق لهم ممارسة هذا العمل .

ومن استعراض الطرق السابقة يتبين لنا أن طريقة المقابلة والملاحظة هى الطريقة الشائعة فى الحصول على البيانات ويؤيدها الاستفتاء ، أما اذا تيسر استخدام طريقة الانجاز الفعلى للعمل فان النتائج تكون أوفى وأدق .

***

دراسة الوقت والحركة

ترجع هـذه الدراسة الى عام ١٨٨٣ عنـدما قام « فردريك تايلور » F.W.Taylor ببحثه فى شركة بتلهيم للصلب بأمريكا ، فقد لاحظ أن ٧٥٪ من العمال ينقل كل منهم يوميا الى عربات السكك الحديدية ما لا يزيد فى المتوسط عن ١٢½ طن من الحديد . وقد رأى تايلور أن العامل الكفء يمكنه أن ينقـل يوميا ٤٧ أو ٤٨ طنا . فلكى يثبت رأيه اختار عاملا قويا نشطا ووعده بأنه

سوف يحصل على مكافأة مالية تتناسب مع مقدار ما يعمله وطلب منه أن يتبع حرفيــــة التعليمات التى يعطيهـــا له ، فنظم له كل خطوة من خطوات عمله وراحته ، واستطاع بذلك أن ينقل ٤٧½ طن يوميا وظل على هــذا الحال طول فترة الملاحظة وهى ثلاثة سنوات وزاد أجره بنسبة ٦٠٪ ، وقد درب غيره من العمال بنفس الطريقة الا أنه لاحظ أن عاملا واحدا من كل ثمــانية عمــال من الجماعة التى بلغت ٧٥ عاملا استطاع أن ينقل ٤٧½ طن يوميا ٠ ومن هنــا بدأ تايلور يطالب جميع العمال بألا يقل مستوى انتاجهم عن المستوى النموذجى ـ أى ٤٧½ طن يوميا ـ والا هددهم بالرفت وشجعه على ذلك أن عدد العمــال العاطلين كان كبيرا ، ثم كان يعيد عملية الاختبــار كل عدة سنوات للاستغناء عن العمال الذين قل انتاجهم على أثر الانهاك الذى أصابهم نتيجة للمجهــود المضنى الذى كانوا يبذلونه للمحافظة على مستوى الانتاج ٠ وقد أدت دراسة تايلور الى أربعة تغييرات أساسية فى طريقة العمل هى :

١ ـ انتقاء العمال الأكفاء ٠

٢ ـ اثارة دوافعهم بالأجر العالى مما شجعهم على تعلم الطريقة الجديدة ٠

٣ ـ التعميم الجامد لطريقة العمل ، وتجاهل العامل البشرى ومبدأ الفروق الفردية ٠

٤ ـ توزيع استهلاك الطاقة باستخدام فترات للراحة ٠

ونتيجة لاستخدام هذه الطريقة تضاعف انتـــاج كل فرد ٤ مرات وزاد المرتب بمعدل ٦٠٪ وانخفضت تكاليف النقل مع توفير عدد كبير من العمال ٠ وأدخلت تعديلات على مواد العمل ووسائل انتقاء العمال وتكوين عادات عمل صحيحة ٠

ومما لا شك فيه أن هــذه الدراسة تســتند الى أسس سيكولوجية نسلم اليوم بخطئها ، فهى تفترض أن الانسان له خصائص ثابتة معينة منهـــا انه كسول بطبيعته لا يدفعــه الا الخوف أو الطمع وأنه أشبه ما يكون بالآلة التى يمكن تقدير كفاءتها علميا ٠ وأن طبيعته تستند الى غرائز بيولوجية واحــدة فى كل زمان ومكان ٠ وهى تهمل أيضــا أثر الجماعة الأولية فى الســـيطرة والضبط الاجتماعى وترى أن النقص فى الكفاية يرجع الى حركات خاطئة فى تأدية العمل وتعب جسمى والى نقائص فى البيئــة الفيزيائية مثل الاضــــاءة والحرارة والرطوبة وغيرها ٠ كمــا أنها تفترض أن العــامل يدرس كوحــدة منعزلة ، اى انها تستند الى النظرية الجزئية للمجتمع ٠

دراسات جلبرث :

اهتم جيلبرث Gilbreth وهو مهندس وزوجته وهى اخصائية نفسية بتنظيم العمل واقترحا وسائل لقياس الانتاج واثارة دوافع العامل ، وقد تعلما عملية البناء بالطوب ووجدا أن هناك ١٧ حركة منفصلة عن بعضها بعضا تؤدى فى بناء كل قالب من الطوب · وبدراسة خط العمل أمكن جيلبرث تخفيض الحركات الى خمس فقط وزيادة انتاج البناء من ١٢٠ الى ٣٥٠ قالبا فى الساعة · وقد تم له ذلك بعد دراسة وبحث استطاع بعدها أن يحدد أنسب وضع للعمل وبالنسبة لوضع أدوات العمل مما وفر كثيرا من الحركات · ونتيجة لدراساته المتعددة اتضح له أن الاكتفاء بالملاحظة لا يكفى فقد حدد ١٧ عنصرا من الحركات أسماها « ثربلج » Therblig وهى تشمل جميع حركات العمل (وقد سبق الاشارة اليها ووضع رموزها فى مكان آخر فى هذا الفصل) ·

وقد سميت دراسات جيلبرث باسم « دراسة الوقت والحركة » وكان من نتائجها ما يأتى :

١ ــ كلما أمكن يجب أن تبدأ اليدان نشاطهما وتنجزاه فى نفس الوقت ·

٢ ــ كلما أمكن يجب أن تتحرك اليدان فى نفس الوقت وفى اتجاهات متناظرة ·

٣ ــ كلما أمكن يجب ألا تتوقف اليدان عن العمل فى أثناء تأديته فى وقت واحد ·

٤ ــ كلما أمكن يجب أن يؤلف بين أداتين أو أكثر بحيث تكون أداة واحدة ·

٥ ــ الحركات المتصلة المنحنية أفضل من المستقيمة التى تقتضى تغيرا فجائيا فى اتجاه الحركة ·

٦ ــ يجب اعفاء اليدين من أى حركة يمكن أن تقوم بها القدمان أو أى عضو آخر من الجسم ·

٧ ــ أن تكون أدوات العمل موضوعة بالطريقة التى تيسر استخدامها بسرعة·

٨ ــ أن تكون للأدوات والمهمات أماكن ثابتة توضع فيها ·

الدراسات الحديثة للوقت والحركة :

ان الهدف الأساسى لدراسة الوقت والحركة هو جعل الأعمال تناسب الأفراد وليس العكس ، ويجب أن تعمل دراسة الوقت والحركة على زيادة الانتاج دون أى زيادة فى الطاقة البشرية المستهلكة أى رفع الكفاية الانتاجية دون استهلاك فى القوى البشرية العاملة ، وتتلخص أهداف دراسة الوقت والحركة فيما يأتى :

١ ـ ايجاد أفضل الطرق اقتصاديا لاتمام العمل ٠

٢ ـ تحديد الطرق والمواد والأدوات ومستوى الكفاءة ٠

٣ ـ التحديد الدقيق للوقت اللازم لقيام العامل بأداء العمل ٠

٤ ـ المعاونة فى تدريب العامل على استخدام الطريقة الجديدة لأداء العمل ٠

مجال دراسة الوقت والحركة :

تتطلب بعض الأعمال مجموعة من أوجه النشاط قد لا تكون بطبيعتها متقاربة مثل بعض الوظائف التى تتطلب قدرات خاصة للبحث وأخرى للتطبيق، فاذا أمكن تقسيم واجبات هذه الوظائف كان من السهل تعيين متخصصين فى البحث على حدة وآخرين للتطبيق ، وبالمثل نجد أن تقسيم الأعمال الميكانيكية فى المصنع يسمح باستخدام قدرات خاصة ٠ فتقسيم العمل الى وحدات صغيرة تمكن كل شخص من القيام بعملية بسيطة ، وهذه هى احدى خصائص طرق الانتاج الحديثة ٠ ولدراسة الوقت والحركة وظيفة أخرى هى تحديد أفضل طريقة لأداء عملية معينة ، فاذا ترك الشخص لعمل يدوى كامل يقوم به بمفرده فانه فى الغالب لن يقوم به على أكمل وجه ٠ وتسمى عملية البحث عن أفضل الطرق لأداء عمل معين « بتحليل الوقت والحركة » ٠ وقديما كان العمل يقسم الى عمليات صغيرة متنوعة مع توقيت كل عملية ، ولكن روِّى أن الوقت والحركة جزءان متكاملان من العمل ويجب أن يكونا كذلك فى التحليل ٠ وفيما يلى بعض مجالات دراسة الوقت والحركة :

١ ـ تحليل الحركة :

تتضمن دراسة الحركة تحليل الحركات الوظيفية ومحاولة تحديد ما اذا كان الانتاج سيزداد بحركات أبسط منها أو أقل منها فى العدد ، مع افتراض ان أكفأ العمال يستخدمون أفضل الحركات ويكشفون عن طرق مختصرة للعمل،

ولكن هؤلاء العمال لا يستطيعون نقل معارفهم الى غيرهم • فتحليل الحركة اذن يجزىء النشاط ويحاول اعادة تركيب اجزائه الأساسية بطرق أبسط مستبعدا الحركات غير الضرورية •

ولما كانت هناك أحيانا حركات يصعب وصفهـا لسرعتها فقـد لجـأ « جيلبرث » الى تحليل الحركات الأساسية فى أى عمل وصنفها فى ١٧ حركة ولكل منها رمزه وبذا يمكننا أن نسجل أمام الرمز الزمن الذى استغرقته الحركة باستخدام ساعة الوقف • وفى بعض الأحيان يصعب استخدام ساعة الوقف فيصور فيلم لأكفأ العمال فى أوضاع متعـددة مع وضع ساعة كبيـرة فى مواجهته ، ويعرض الفيلم بالحركة البطيئـة Slow Motion على المحـللين فيعرفون الحركات وزمنها •

٢ ـ دراسة الوقت :

ان تحليل الحركات المتبعة فى عمل معين يصاحبه توقيت للنشاط المختلف المبذول فيها • فدراسة الوقت اذن تبين كيف توزع العملية بحيث يمكن استغلال وقت انتظار العامل للآلة مثلا فى قيامه هو بعمل آخر • وتقوم دراسة الوقت على الأسس الآتية :

(أ) ينبغى أن تكون الحركات أولية أى غير قابلة للتحليل •

(ب) ينبغى تسجيل زمن كل حركة بدقة متناهية مع الاستعانة بأجهـزة القياس الدقيقة •

(جـ) ينبغى تسجيل الزمن بالنسبة للعامل والعمل معا فى جميع الملابسات الموحدة •

وهدف هذا التحليل هو استبعاد الحركات غير اللازمة واستبدال بعض الحركات بأخرى فيها اقتصـاد للجهـد والوقت • ويلاحظ أن دراسـة الوقت تتضمن جانبين احدهما التحليل والآخر التركيب وتفصيلهما كالآتى :

خطوات الجانب التحليلى هى :

١ ـ تقسيم عمل أى فرد الى حركات أولية بسيطة •

٢ ـ استبعاد كل الحركات غير الضرورية •

٣ ـ دراسة كل حركة أولية وتسجيل الوقت الـذى يستغرقه أكفأ العمـال وأسرعهم فى أداء كل حركة منها ٠

٤ ـ تسجيل كل حركة والزمن الذى استغرقته ٠

٥ ـ دراسة وتسجيل النسبة المئوية من الزمن اللازم اضافتها الى الوقت الذى استغرقه العامل الكفء فى مقابل التعطيل الذى لا يمكن تلافيه كانتظار ادارة الآلة أو الجهاز أو انتظار وصول المواد الخام ٠٠٠ الخ٠

٦ ـ دراسة وتسجيل الزمن اللازم اضافته لتغطية التعب والراحة ٠

أما خطوات الجانب التركيبى فهى :

١ ـ جمع وتسجيل ازمنة الحركات الفرعية الأولية اللازمة لمجموعة معينة تكون جزءا متكاملا من عمل معين ٠

٢ ـ اختيار مجموعة الحركات اللازمة للعامل الكفء فى مقابل التعطيل الذى لا يمكن تلافيه ٠

٣ ـ نظرا لأن أى عيب فى الأدوات أو المواد او الوسائل المستخدمة يستلزم زمنا أطول لذا يجب تقنين هذه الأشياء جميعا ٠

٣ ـ وضع افضل طريقة للأداء :

ان الخطوة الأولى فى سبيل الحصول على طريقة أفضل لأداء العمل هى الحصول على صورة واضحة دقيقة للطريقة الحالية للأداء ويمكن الحصول عليها عن طريق وضع قائمة بجميع العمليات التفصيلية ٠ والخطوة التالية هى تفصيل كل عملية سبق ذكرها فى الخطوة السابقة مع البدء بأهم العمليات الرئيسية ٠ واذا اتخذنا مثالا لذلك بعملية تعبئة زجاجات اللبن فى مزرعة ألبان ، نجد أن الصورة العامة للعمليات التى تمر بها زجاجة اللبن هى كالآتى : تفريغ الزجاجات الفارغة من عربة التوزيع ، ثم غسل الزجاجات وتنظيفها ، ثم ازالة الزجاجات من حوض الغسيل ، والتفتيش على الزجاجات ، وملء الزجاجات باللبن وتغطيتها ، ونقل الزجاجات الى غرف التبريد ، ثم نقل الزجاجات الى عربة التوزيع ٠٠ وبالاضافة الى هذا التحليل الشامل نجد أن تفصيل العمليات قد يدلنا على أن تنظيف الزجاجات الفارغة يحتاج الى عدد

اكبر من العمال وساعات العمل واذا كانت الطريقة المستخدمة حاليا غير كافية لمواجهة مطالب هذا العمل فمن الواجب دراسة هذه العملية اولا حتى نجـد الحل المناسب لها ·

وللوصول الى أحسن طريقة لأداء العمل ينبغى أن نتساءل عن كل شىء يتعلق بالعمـل ، الطـريقة التى تؤدى بها العمـل حاليـا ، والمواد والأدوات والآلات المستخدمة ، وظروف العمل ، ونوع الانتاج ·

ويمكن تلخيص هذه الأسئلة فيما ياتى :

(أ) ما هو القائم ؟ وما هو الهدف من هذه العملية ؟

(ب) لماذا يعمل ؟ ما الذى يحدث اذا لم يؤد العمل بهذه الطريقة ؟ وهل كل واجب يشتمل عليه العمل ضرورى ؟

(جـ) من الذى يقوم بالعمل ؟ من الذى يستطيع القيام به بطريقة افضل ؟

(د) أين يجرى العمل ؟ هل يمكن اداؤه فى مكان آخـر بما يوفـر فى التكاليف ؟

(هـ) متى يؤدى العمل ؟ هل من الأصوب اداؤه فى وقت آخر ؟

(و) كيف ينجز العمل ؟ ويتطلب ذلك تحليلا دقيقا لطريقة العمل ·

وبعد الاستعانة بالأسئلة السابقة ينبغى أن نضع فى اعتبارنا الاحتمالات الآتية :

(أ) استبعاد الواجبات غير الضرورية ·

(ب) تجميع العمليات والعناصر وترابطها ·

(جـ) تغيير طريقة تتابع العمليات ·

(د) تسهيل العمليات الضرورية ·

٤ ـ تحليل العملية : Process Analysis

تؤدى الدراسة الكلية للعملية الى تخفيض كميـة المجهـود البشرى والاقتصاد فى استخدام المواد والآلات وتنظيم العمليات الفرعيـة · وتصمم خرائط ورسومات بيانية لتوضيح العلاقة بين العمل الذى تقوم به الآلة والجهد الذى يبذله العامل · وتقسم العملية الى عمليات فرعية للأسباب الآتية :

(أ) ان تجزئة العملية الاساسية الى عمليات فرعية تسهل وصف العملية وتقسمها الى عناصر محددة يمكن قياسها ووصف كل عنصر منها على حدة بحيث يمكن تحديد كل جزء ودراسته دراسة وافيـــة وتدريب العمـــال على القيام به ·

(ب) لتحديد الزمن اللازم لكل جزء من العملية وبالتالى احتساب الزمن اللازم للعملية باكملها ·

(ج) المساعدة على اكتشاف الأخطاء فى طـريقة الأداء اذ أن عمليـة الملاحظة تصبح ميسورة بالنسبة للعمليات الفرعية اكثر مما لو لاحظنا العملية بالكامل ·

(د) للمساعدة فى نقل العمال من عملية الى أخرى حسب كفاءة كل عامل ومهارته فى أدائها بالطريقة التى ترضيه وترضى رؤساءه وتزيد من الانتاج ·

٥ ـ استخدام الأدوات وترتيب الأدوات :

ينبغى أن تكون الآلات مصممة على أســاس دراسة الوقت والحركة ، وذلك بمراعاة البساطة فى تركيبها وطريقة تشغيلها حتى يمكن أداء العمــل بسهولة ·· كما تساعد دراسة الوقت والحركة على اعادة ترتيب مكان العمل والأدوات المستخدمة بالطريقة التى تكفل توفير الراحة ووضع الأدوات بحيث يسهل استخدامها وتناولها وخاصة الأدوات التى يستخدمها باستمرار ، مع جعل الأدوات الثقيلة فى متناول اليد حتى لا يبذل جهدا كبيــرا فى نقلهــا · ويلاحظ أن الترتيب الدقيق للأدوات يساعد العامل على تنمية عادات آلية اذ أنه يكرر نفس الحركات فى كل مرة كما يقل الوقت المستغرق والجهد المبذول فى أداء العملية وخاصة اذا كانت العمليات متتابعة ومتكررة ·

٦ ـ وضع العامل :

هناك كثير من العمليات لا تستلزم وقوف العامل طول الوقت ولكن لم يعمل حساب لجلوسه مما يستنفد جهدا كبيرا · ولذا يجب عمل مقاعد بسيطة ومريحة للعمال حتى يسهل على العامل تغيير وضعه الجسمى مثل توفيـــر مساند للظهر وايجاد مكان للقــدم وتسهيل انحناء العــامل ودورانه دون أن يضطر الى تغيير وضع العمل ·· كما يلاحظ وضع جسم العامل فاذا كانت المقاعد مرتفعة فانها لن توفر الراحة للعامل القصير القامة والعكس بالنسبة

لطويل القامة ، كما يجب الاهتمام باتزان الجسم وتوافقه بحيث يسمح للعامل بالجلوس أو الوقوف على مسافة معقولة من مكان العمل ٠ وقد لاحظنا بعض هذه العوامل عند تدريب المحاربين القدماء بمركز تأهيل المحاربين اذ أدخلت تعديلات على منضدة العمل فى ورشة النجارة بحيث يمكن رفعها وخفضها آليا لتناسب جسم المحارب حسب اصابته ٠٠٠ كما ينبغى أن يراعى فى المصنع تقليل الحركة وتقريب العمليات المترابطة من ناحية العمل أو المجهود ، والاهتمام بعوامل الضوء والضوضاء والتهوية ، كما يستحسن أن تتبع طريقة العمل الجماعى الذى يتميز بالاحساس بالانتماء والتبعية والاحساس بالمسئولية مما يزيد الانتاج ، ومن المهم هنا دراسة سلوك الجماعة ودينامياتها واتباع الطرق الجماعية كالمناقشة الجماعية للوصول الى أحسن النتائج ٠



الخلاصة

يمكن تلخيص ما سبق مناقشته خلال الفصل الحالى فى النقاط الآتية :

١ ــ للمعلومات المهنية أهميتها بالنسبة للفرد والمجتمع ، اذ أنها تحدد مستقبل الفرد وتؤثر على اختياره المهنى ، كما تؤثر على مناهج الدراسة والتدريب فى المصانع والمؤسسات ٠٠٠ وينبغى أن نحصل على المعلومات المهنية من مصادرها الأساسية ، وقد تستخدم المعلومات المهنية داخل المصنع أو خارجه ٠٠٠ ويعتبر تحليل العمل وتحليل العامل من المستلزمات الأساسية للتغلب على مشكلات الأفراد فى أى مؤسسة ٠

٢ ــ يعنى « تحليل العمل » بالأساليب والاجراءات المستخدمة فى جمع البيانات الخاصة بطبيعة العمل وظروفه ، بينما يعنى « تحليل العامل » بالأساليب والاجراءات المستخدمة فى جمع البيانات المتعلقة بالصفات والخواص الضرورية والتى يجب توفرها لدى الشخص حتى يستطيع انجاز العمل بنجاح ٠

٣ ــ تحليل العمل هو الوسيلة التى تساعدنا فى الحصول على البيانات والحقائق والمعلومات الخاصة بطبيعة العمل عن طريق الملاحظة والدراسة واستخدام الوسائل العملية ٠ وعلى ضوء هذا التعريف ينقسم تحليل العمل الى ثلاثة أقسام رئيسية هى :

(أ) التعريف الدقيق للعمل ٠

(ب) الوصف الدقيق الشامل للواجبات التى يتكون منها العمل ·

(ج) تحديد مطالب العمل التى يقتضيها من العامل حتى يؤدى العمل بنجاح ·

٤ ـ الوسيلة الأساسية للكشف عن الحقائق اللازمة لوصف الواجبات المشتمل عليها العمل والتى توضح المقتضيات التى يستلزمها من العامل حتى يؤدى العمل بنجاح هى باستخدام « معادلة تحليل العمل » وتتلخص فيما يأتى :

(أ) ماذا يفعل العامل · (ب) كيف يقوم بعمله ·

(ج) لماذا يقوم بعمله · (د) المهارة المشتمل عليها ·

٥ ـ يستفاد من تحليل العمل فى الآتى : تعيين العمال وتشغيلهم ، التوجيه المهنى ، تقييم الأعمال والعمال ، التدريب المهنى ، الاستفادة الصحيحة من العمال ، الأبحاث الخاصة بالأمن والنواحى الطبية ، علاقات العمل ، وضع نظم الترقى والنقل ، التعرف الدقيق على أعمال المؤسسة ، تنظيم الأعمال ·

٦ ـ تتلخص الطرق المستخدمة فى الحصول على البيانات الخاصة بالعمل فيما يأتى :

(أ) الاستبيان · (ب) الملاحظة والمقابلة ·

(ج) أدوات العمل · (د) الانجاز الفعلى للعمل ·

ولكل طريقة مزاياها وعيوبها ·

الفصـــل الرابع

الخطوات العملية لتحليل العمـــل

ناقشنا الفصل السابق الجانب العلمى النظرى لتحليل العمل من حيث تعريفه وأهدافه ومصادر البيانات ·· ولكى يمكن تحقيق الأهداف والاستفادة من الجانب العلمى يبدو من المعقول أن نناقش الجانب العملى التطبيقى ، من حيث ذكر تفاصيل استمارة تحليل العمل ومناقشة أقسامها المختلفة بالتفصيل ، ثم ذكر الخطوات التى تتبع عند تحليل العمل بالمصنع ، ويلى ذلك كيفية كتابة التقرير التمهيدى عند التحليل ·

استمارة تحليل العمل

لكى يحصل الأخصـــائى على كل البيانات اللازمة عن العمــل الجارى تحليله لابد له من الاستعانة باطار يعتبر مرجعا له فى عمله · ولهذا الغرض صممت « استمارة تحليــل العمــل » Job Analysis Schedule بحيث تحتوى على رؤوس الموضوعات التى يحتاج الأخصائى لاستيفائها والبحث عن البيانات الخاصة بها أثناء التحليل · وهنـــاك أنواع متعـــددة من استمارات تحليل العمل التى تستخدم فى البلاد الأجنبية · ولكننا سنقصر حديثنا على الاستمارات المستخدمة حاليا فى البيئة المحليـــــة ·· وقد قام المؤلف بوضع استمارة لتحليل العمــل مقتبسة عن استمارة مكتب القوى العـــاملة بوزارة العمــل الأمريكية حيث انها أكثر الاستمارات استخداما فى أمريكا ، وقد بدأ تجهيز هــذه الاستعارة بالقاهــرة عـــام ١٩٥٥ حيث استخـدمت فى تدريب الاخصائيين الاجتماعيين على تحليل العمل واستخدامه فى التأهيل المهنى ، ثم عــدلت الاستمارة بالتعاون مع الاخصـــائيين النفسيين الذين يعملـــون فى الميدان ، واستقر الرأى على استعارة موحدة تستخدم حاليا فى مؤسســـــات التأهيل المهنى (مركز تأهيل المحاربين القــدماء ، والمــركز النموذجى لرعاية وتوجيه المكفوفين ، ومؤسسة التأهيل المهنى بالقاهــرة) · وعلى الصفحات التالية نموذج لهذه الاستمارة ثم نبدأ بعد هذا فى مناقشة بنودها المختلفة ·

وتشتمل الاستمارة على ثمانية أقسام رئيسية هى :

القسم الأول : بيانات عامة عن العمل ٠

القسم الثانى : تحديد نوع العمل ٠

القسم الثالث : مقتضيات العمل بوجه عام ٠

القسم الرابع : مقتضيات العمل من حيث الخبرة والتدريب ٠

القسم الخامس : العلاقة بالأعمال الأخرى ٠

القسم السادس : ملاحظات ٠

القسم السابع : ظروف العمل ومقتضياته البدنية ٠

القسم الثامن : الخصائص المتطلبة للعمل ٠

جمعية المحاربين القدماء وضحايا الحرب

مركز تأهيـل القـاهرة

مكتب التوجيـــه المهنى

بطاقة تحليل العمـل

اسم الأخصائى ....

١ ـ اسم العمل .... ٢ ـ الرقم المسلسل ....

٣ ـ عدد العمال : ذكور ٠٠٠ اناث ٠٠٠ ٤ ـ المكان ....

٥ ـ التاريخ ....

٦ ـ عدد الصفحات ....

٧ ـ الصناعة ....

٨ ـ الفـرع ....

٩ ـ القسم ....

١٠ـ تحديد نوع العمل ....

....

....

....

....

....

....

(يستكمل هذا الجزء على ورقة منفصلة)

(تابع) شكل ٣ ـ استمارة تحليل العمـل

مقتضيات العمـل بوجه عام

١١ـ تحديد المسئوليات ....

....

....

....

١٢ـ تفهم العمـل ....

....

....

....

١٣ـ التصرف العقلى ....

....

....

....

١٤ـ خفة الحركة والدقة ....

....

....

....

(تابع) شكل ٣ ـ استمارة تحليل العمـل

مقتضيات العمل من حيث الخبرة والتدريب

١٥ـ الخبرة السابقة المتطلبة ....
....

١٦ـ بيانات عن التدريب : (أقل وقت ممكن)

(أ) للعمال الذين ليس لهم سابق خبرة ....

(ب) للعمال ذوى الخبرة ....

نوع التدريب	المهارة المكتسبة أثناء التدريب
التدريب أثناء العمل	....
التدريب المهنى	....
التدريب الفنى	....
مستوى التعليم العام	....
النشاط الاجتماعى والهوايات	....

العلاقة بالأعمال الأخــرى

١٧ـ الترقيات والنقل ... الخ ....

١٨ـ نوع الاشراف على العامل : مباشر .... غير مباشر ....

وظيفة المشرف ....

(تابع) شكل ٣ ـ استمارة تحليـل العمل

١٩ـ الاشراف الذى يقوم به العامل : مباشر.......... غير مباشر..........

عدد الذين يشرف عليهم .... وظائفهم ....

ملاحظـــات

٢٠ـ الأجهزة والآلات والأجهزة المستخدمة ....

....

....

....

٢١ـ تعريف الاصطلاحات المستخدمة ....

....

....

....

٢٢ـ ملاحظات ....

....

....

....

....

(تابع) شكل ٣ ـ استمارة تحليل العمل

ظروف العمل ومقتضياته البدنية

اسم العمل ....

ظروف العمل	أنواع المخاطر التى يتضمنها	النشاط البدنى اللازم للعمل	
١ ـ بالداخل	١٧ـ مخاطر ميكانيكية	٣٣ـ المشى	٤٩ـ القبض باليد
٢ ـ بالخارج	١٨ـ مخاطر كهربائية	٣٤ـ القفز	٥٠ـ المسك بالأصابع
٣ ـ حار	١٩ـ أشياء متحركة	٣٥ـ الجرى	٥١ـ اللمس
٤ ـ بارد	٢٠ـ تقلص العضلات	٣٦ـ التسلق	٥٢ـ التكلم
٥ـ تغيرات جوية مفاجئة	٢١ـ أماكن مرتفعة	٣٧ـ الزحف	٥٣ـ الاستماع
٦ ـ رطب	٢٢ـ التعرض للحروق	٣٨ـ الوقوف	٥٤ـ الإبصار
٧ ـ مبتل	٢٣ـ التعرض للانفجار	٣٩ـ الدوران	٥٥ـ رؤية الألوان
٨ ـ جاف	٢٤ـ التعرض للاشعاع	٤٠ـ الانحناء	٥٦ـ إدراك المسافة
٩ ـ مترب	٢٥ـ التسمم	٤١ـ الركوع	٥٧ـ سرعة العمل
١٠ـ ذو رائحة نفاذة	٢٦ـ العمل مع الآخرين	٤٢ـ الجلوس	٥٨ـ ... ...
١١ـ ضوضاء	٢٧ـ العمل حول الآخرين	٤٣ـ مد اليد	٥٩ـ ... ...
١٢ـ إضاءة كافية	٢٨ـ العمل منفرداً	٤٤ـ الرفع	٦٠ـ ... ...
١٣ـ تهوية كافية	٢٩ـ	٤٥ـ الحمل	٦١ـ ... ...
١٤ـ اهتزاز	٣٠ـ	٤٦ـ الرمى	٦٢ـ ... ...
١٥ـ	٣١ـ	٤٧ـ الدفع	٦٣ـ ... ...
١٦ـ	٣٢ـ	٤٨ـ الجذب	٦٤ـ ... ...

تفاصيل النشاط البدنى ....

....

تفاصيل ظروف العمل ....

....

تفاصيل أنواع المخاطر ....

....

(تابع) شكل ٣ ـ استمارة تحليل العمل

الخصائص المتطلبة للعمــــل

اسم العمــــل .... رقم الاستمارة ....

الصفة	مستوى القدرة ا	ب		د	هـ
١ ــ يعمل بسرعة لمدة طويلة					
٢ ــ قوة الأيدى					
٣ ــ قوة الأذرع					
٤ ــ قوة الظهر					
٥ ــ قوة الساقين					
٦ ــ مهارة الأصابع					
٧ ــ مهارة الأيدى والأذرع					
٨ ــ مهارة القدمين والساقين					
٩ ــ تآزر العين واليد					
١٠ ــ تآزر العين واليد والقدم					
١١ ــ تآزر اليدين					
١٢ ــ تقدير حجم الأشياء					
١٣ ــ تقدير كمية الأشياء					
١٤ ــ إدراك شكل الأشياء					
١٥ ــ تقدير سرعة الأشياء المتحركة					
١٦ ــ حدة الإبصار					
١٧ ــ حدة السمع					
١٨ ــ حاسة الشم					
١٩ ــ حاسة الذوق					
٢٠ ــ التمييز اللمسى					
٢١ ــ التمييز العضلى					
٢٢ ــ تذكر تفاصيل الأشياء					
٢٣ ــ تذكر تفاصيل الأفكار					
٢٤ ــ تذكر التعليمات الشفوية					
٢٥ ــ تذكر التعليمات الكتابية					
٢٦ ــ القدرة الحسابية					
٢٧ ــ الذكاء					
٢٨ ــ التكيف (التوافق)					
٢٩ ــ القدرة على اتخاذ قرارات					
٣٠ ــ القدرة على التخطيط					
٣١ ــ المبادأة					
٣٢ ــ فهم الأجهزة الميكانيكية					
٣٣ ــ الانتباه إلى وحدات متعددة					
٣٤ ــ التعبير الشفهى					
٣٥ ــ المهارة فى التعبير الكتابى					
٣٦ ــ اللياقة فى التعامل مع الآخرين					
٣٧ ــ تذكر الأسماء والأشخاص					
٣٨ ــ المظهر الشخصى					
٣٩ ــ القدرة على التركيز					
٤٠ ــ الاتزان الانفعالى					
٤١ ــ العمل تحت ظروف خطرة					
٤٢ ــ تقدير جودة الأشياء					
٤٣ ــ العمل فى ظروف غير ملائمة بدنياً					
٤٤ ــ تمييز الألوان					
٤٥ ــ القدرة على التعامل مع الجمهور					
٤٦ ــ الطول					
٤٧ ــ الوزن					
٤٨ ــ القدرة على الإبداع الفنى					
٤٩ ــ القدرة على التذوق الفنى					
٥٠ ــ القدرة على إدراك الاتجاه والاحتفاظ به					

(تابع) شكل ٣ ـ استمارة تحليل العمــــل

فيما يلى وصف تفصيلى لكل بند من بنود الاستمارة وكيفية العمل به :

القسم الأول ـ بيانات عن العمل

يعنى القسم الأول من الاستمارة بالحصول على المعلومات اللازمة لتحديد اسم العمل بدقة فى المصنع الجارى به التحليل · ويشتمل هذا القسم على البيانات الآتية :

بند ١ ـ اسم العمل :

يذكر هنا اسم العمل كما هو شائع بالمصنع بين العمال والمشرفين على العمل ، وفى حالة ما اذا كان الاسم غير محدود المعنى يمكن لأخصائى التحليل أن يضع تفسيرا له بجوار الاسم مثل : ميكانيكى (سيارات) ·

بند ٢ ـ الرقم المسلسل :

هذه الخانة لا تخص المحلل ، بل هى من اختصاص الادارة المسئولة عن التحليل ، اذ تدرج بها الأرقام التى تميز الأعمال التى تحمل نفس الاسم للرجوع اليها عند الحاجة ·

بند ٣ ـ عدد العمال :

يذكر هنا عدد العمال المستخدمين بالعمل الجارى تحليله بالمصنع من الذكور والاناث كل على حدة ، مع وضع دائرة حول الجنس الذى يفضل صاحب العمل استخدامه ·

بند ٤ ـ المكان :

يذكر اسم المكان الجارى به التحليل ·

بند ٥ ـ التاريخ :

تاريخ القيام بتحليل العمل ·

بند ٦ ـ عدد الصفحات :

يذكر عدد الأوراق المستخدمة فى التحليل ، ويوضع أعلا كل ورقة رقمها وكذلك الرقم الاجمالى للصفحات المستخدمة ، هكذا ٢/٧ او ٣/٧ ··· الخ ·

بند ٧ ـ **الصناعة :**

اسم الصناعة التى يقع العمل الجارى تحليله كجزء منها ·

بند ٨ ـ **الفرع :**

تنقسم الصناعات الى فروع ، ويختص كل فرع بأعمال معينة من الصناعة ·

بند ٩ ـ **القسم :**

ويقصد به قسم معين من الفرع يختص بعمل معين ، مثال : صناعة الجلود ، فرع السروجية ، قسم الشنط ·

القسم الثانى ـ تحديد نوع العمل

بند ١٠ ـ **تحديد نوع العمل :**

يهدف هذا القسم الى تحديد الواجبات التى ينجزها العامل لاتمام عمله تحديدا دقيقا · ولتحقيق ذلك يجب أن يكون الوصف شاملا لما يقوم به العامل (ماذا) وكيف يقوم بأدائه (كيف) ولماذا يقوم بعمله (لماذا) ·

وينبغى أن نبدأ هذا القسم من الاستمارة بجملة تمهيدية تحمل فى طياتها المعنى العام لنوع العمل الجارى تحليله باختصار ، ثم يلى ذلك الوصف الدقيق لكل واجب من الواجبات التى يشتمل عليها العمل ·

ويجب أن تعطى الجملة التمهيدية لمن يقرؤها فكرة واضحة عن طبيعة العمل ومشتملاته والواجبات الرئيسية التى يتكون منها والتى تميزه عن غيره من الأعمال · ولذا فان اختيار الكلمات المناسبة يعتبر مهمة شاقة اذ يجب الابتعاد عن الألفاظ الغامضة التى تحتمل أكثر من معنى · وعند كتابة الجملة التمهيدية ينبغى أن يسأل المحلل نفسه هذه الأسئلة :

(أ) ما هى الناحية البارزة فى هذا العمل التى تميزه عن غيره من الأعمال ·

(ب) ما هى أنسب الكلمات التى يمكن استخدامها بحيث تنقل صورة واضحة عن العمل لمن يستخدم الاستمارة ؟

(جـ) ما هى الاضافات أو التعديلات التى يمكن ادخالها على الجملة حتى تلقى ضوءا أكثر على المعنى ؟

ويلى الجملة التمهيدية وصف الواجبات التفصيلية التى يشتمل عليها العمل بطريقة منطقية معقولة دقيقة تفصيلية بحيث يمكن للشخص العادى حين يقرأها أن يتصور الواجبات بوضوح ويتفهم طبيعة العمل بأقل جهد ممكن .. ولذا يجب أن تذكر الواجبات حسب الترتيب الذى تجرى به ، كل واجب فى جملة مستقلة ، مع ملاحظة أن يشمل وصف كل واجب الاجابة عن الأسئلة : ماذا وكيف ولماذا من معادلة تحليل العمل ، مع مراعاة الدقة فى اختيار الكلمات الواضحة المعنى والاختصار غير المخل ، مع ذكر الأدوات المستخدمة فى انجاز كل واجب طالما أمكن ذلك .

وفى نهاية وصف كل واجب توضح درجة أهمية الواجب ويقدر لها ثقل أو درجة أهمية تبدأ من ١ الى ٣ بحيث تعبر الدرجة ١ عن أقل الواجبات أهمية و ٢ تعبر عن الواجب المتوسط الأهمية و ٣ عن أكثر الواجبات أهمية . كما تذكر النسبة المئوية للوقت المستغرق فى أداء الواجب بالنسبة للوقت الاجمالى لانجاز دورة عمل كاملة Work Cycle ، ويلاحظ أن يكون مجموع نسب الواجبات فى النهاية ١٠٠ مع اغفال أى نسبة تقل عن ٥٪ وتدمج فى واجب آخر . وسنذكر الآن مثالا لتوضيح هذا البند :

صناعة الخدمة الاجتماعية ، فرع الاشراف الاجتماعى بالمدارس الثانوية بنين ، قسم بحث الحالات .

تحديد نوع العمل :

الاختصاص بدراسة حالات الطلبة المشكلين أو المتخلفين دراسيا لارشادهم لحل مشاكلهم كجزء متمم لخدمات المدرسة نحو طلابها . ويشتمل هذا العمل على الواجبات الآتية :

١ ـ الاطلاع على التقارير المحالة عن طريق المدرسين أو ادارة المدرسة لفحصها ثم تكوين فكرة مبدئية عن المشكلة باستخدام سجلات الطلبة (٢ ـ ١٠٪)

٢ ـ ... ...

٣ ـ ... ... الخ .

القسم الثالث ـ مقتضيات العمل بوجه عام

يهدف هذا الجزء الى توضيح درجة الصعوبة التى يتضمنها كل واجب يشتمل عليه العمل ، أى أنه يستكمل الجزء الباقى من معادلة تحليل العمل وهى « المهارة المشتمل عليها العمل » على وجه التحديد ، ويمكن القول بأنها تحليل تفصيلى لدرجة المهارة اللازم توفرها عند أداء العمل وكذا مدى العمل بنجاح · وينقسم هذا الجزء من الاستمارة الى أربعة أقسام فرعية هى :

(أ) تحديد المسئوليات Responsibility

(ب) تفهم العمل Job Knowledge

(جـ) التصرف العقلى Mental Application

(د) خفة الحركة والدقة Dexterity and Accuracy

وقبل شرح هذه الأجزاء يجب على المحلل أن يراجع القسم الثانى من الاستمارة الخاص بتحديد نوع العمل مع الوقوف عند كل واجب يشمله هذا القسم حتى يستخلص العوامل التى تنطوى عليها الواجبات · ويشتمل هذا القسم من الاستمارة على البنود الآتية :

بند ١١ ـ تحديد المسئوليات :

يهدف هذا البند الى تحديد درجة الاشراف والمراجعة للوقوف على الأخطاء حتى يمكن تلافيها ، وكذا معرفة درجة الخسارة التى تقع فى حالة الخطأ ، وللاقتصاد فى الجهد والنفقات · وتحدد المسئوليات بالنسبة لما يأتى :

(أ) المسئولية بالنسبة للخامات والانتاج ·

(ب) المسئولية بالنسبة للأجهزة وعملها ·

(جـ) المسئولية بالنسبة لعمل الآخرين ·

(د) المسئولية بالنسبة للتعاون مع الآخرين ·

(هـ) المسئولية بالنسبة لسلامة الآخرين ·

(و) المسئولية بالنسبة للأموال والممتلكات ·

(ز) المسئولية بالنسبة لسرية المعلومات ·

بند ١٢ ـ **تفهم العمل :**

يختص هذا البند بالمعرفة العملية للأدوات والأجهزة والآلات ونظام العمل والخطوات الصحيحة لأدائه بنجاح . ويمكن تحقيق هذه المعرفة العملية اما عن طريق الخبرة السابقة أو عن طريق التدريب النظرى والعملى أثناء العمل . وتشمل هذه المعرفة ما يأتى :

(أ) المعرفة التامة للآلات والأجهزة المستخدمة .

(ب) المعرفة التامة للخامات والمواد المستخدمة .

(جـ) المعرفة التامة لطرق العمل الصحيحة .

(د) المعرفة التامة للطريقة الصحيحة للانتاج .

(هـ) المعرفة التامة للعمليات الحسابية المرتبطة بالعمل .

بند ١٣ ـ **التصرف العقلى :**

ويقصد به تدريب النواحى الفكرية لامكان أداء العمل على الوجه الأكمل ، ويمكن تفسيرها بدرجة التفكير واستمراره والقدرة على وضع الخطط واليقظة العقلية التى يجب أن تتوافر لدى الفرد أثناء قيامه بالعمل ، كما تشمل التركيز الذهنى بالنسبة لتنوع العمل والمشاكل المتعلقة به . ولذا يجب النظر بعين الاعتبار الى النقط الآتية :

(أ) المبادأة Initiative : ويقصد بها مواجهة المشاكل التى تطرأ وحلها ، ويتطلب ذلك ذخيرة عقلية وقدرة تحليلية ومقدرة على اتخاذ قرارات حاسمة فى المواقف الطارئة .

(ب) مرونة التفكير Adaptability لمواجهة التغيرات التى تطرأ حسب الظروف والتكيف معها بمرونة .

(جـ) الحكم الصادق Judgment على المواقف والأعمال .

(د) اليقظة العقلية Mental Alertness : ويقصد بها الانتباه اللازم لادارة الآلات ومراقبتها بيقظة حتى تستمر فى العمل دون حوادث أو عطل وكذا مراقبة الانتاج حتى لا يتعرض للتلف .

بند ١٤ ـ **خفة الحركة والدقة :**

ويقصد بها القدرة على العمل اليدوى بالدرجة المطلوبة من الدقة لانجاز العمل بنجاح . ويستلزم ذلك البحث عن صفات معينة لخفة الحركة والدقة

والتوافق بين الحركات والتخصص فى العمل والمهـارة فى تشغيل الأدوات والآلات مع اعتبار الوقت من العوامل الهامة · وينقسم هذا البند الى قسمين :

(أ) **خفة الحركة :** ويقصد بها السرعة مع المهارة فى الانجاز والتناسق بين الحسى الحركى كالتناسق بين العين واليد أو بين العين واليد والقدم كما هى الحال فى قيادة السيارات ·

(ب) **الدقة :** ويقصد بها درجة الكمال التى ننشدها فى العامل للوصول بالانتاج الى الدرجة المطلوبة من النجاح ·

القسم الرابع ـ مقتضيات العمل من حيث الخبرة والتدريب

يختص هـذا القسم بتوضيح الأماكن التى يمكن أن نحصـل منها على عمال للعمل الجارى تحليله ، كما يبين نوع التدريب والخبرة التى يجب أن تتوفر فى العامل · ولهذه المعلومات أهميتها عند تعيين العمال وتفيد المرشد المهنى Vocational Counselor لوضع الرجل المناسب فى العمل الذى يلائمه حسب ميوله وقدراته واستعداداته أو لنقله من عمل الى آخر · ويشمل هذا القسم البنود الآتية :

بند ١٥ ـ **الخبرة السابقة المتطلبة :**

نذكر فى هـذا البند الخبرة التى يلزم توفـرها فى العامل حتى انجاز العمل بنجاح · ويحصل المحلل على البيانات الخاصة بهذا البند من رؤساء العمل والمشرفين ·

بند ١٦ ـ **بيانات عن التدريب اللازم :**

ويقصد بذلك المعلومات الكافية عن نوع التدريب اللازم للعمال القائمين بالعمل ، مع ذكر أقل وقت ممكن بالنسبة للعمال ذوى الخبرة والعمال الـذين ليس لهم سابق خبرة ، ثم تدرج باقى البيانات فى الجدول الآتى :

المهارة المكتسبة	نوع التدريب
يوضع هنا نوع المهارة التى يكتسبها العامل نتيجة للتدريب	التدريب أثناء العمل On Job Training أى نوع من التدريب يجرى بالمصنع لتدريب العمال .
يوضع هنا نوع المهارة التى يكتسبها العامل نتيجة للتدريب	التدريب المهنى : Vocational Training أى تدريب أو دراسات خاصة تجرى بمدارس مهنية أو مراكز تدريب مهنية .
يوضع هنا نوع المهارة التى يكتسبها العامل نتيجة للتدريب	التدريب الفنى : Technical Training أى تدريب فنى فوق مستوى مرحلة التعليم الثانوى أى التخصص العالى كالهندسة والطب ... الخ .
يوضع هنا نوع المهارة التى يكتسبها العامل نتيجة للتدريب	التعليم العام : General Education أى نوع من التعليم بمدارس المرحلة الابتدائية والاعدادية والثانوية ، أو نوع الثقافة المطلوبة
يوضع هنا نوع المهارة التى يكتسبها العامل نتيجة للتدريب	النشاط الاجتماعى والهوايات : Activities and Hobbies أنواع النشاط الاجتماعى والرياضى والهوايات التى يقوم بها العمال وقت الفراغ .

القسم الخامس ـ العلاقة بالأعمال الأخرى

يعنى هذا القسم بتوضيح علاقة العمل الجارى تحليله بالأعمال الأخرى الموجودة بالمصنع الجارى فيه التحليل ، ويقصد بهذه العلاقة ارتباطها بترقى

العمال ونقلهم من عمل الى آخر فى نفس المصنع دون أن يتأثر العمل أو العامل · وينقسم هذا الجزء الى البنود الآتية :

بند ١٧ ـ **الترقيات والنقل :**

يحاول هنا المحلل الاجابة عن الأسئلة الآتية :

(أ) من أى الأعمال يرقى العمال للقيام بهذا العمل ؟

(ب) من أى الأعمال المتماثلة ينقل العمال الى هذا العمل ؟

(جـ) الى أى الأعمال يرقى القائمون بهذا العمل ·

بند ١٨ ـ **نوع الاشراف على العامل :**

هذا الاشراف اما مباشر أى مرتبط بالعمل مباشرة بحيث يتلقى تعليمات تفصيلية وارشادات خاصة بالعمل ، أو اشراف غير مباشر أو عام ·

بند ١٩ ـ **الاشراف الذى يقوم به العامل :**

يذكر نوع الاشراف الذى يقوم به العامل كجزء من عمله بالنسبة لمن هم أقل منه مرتبة مع ذكر عدد العمال الذين يشرف عليهم ووظائفهم ·

القسم السادس ـ ملاحظات

يهدف هذا القسم الى اضافة أى معلومات من شأنها أن تنير السبيل أمام من يستخدم استمارة تحليل العمل لأى غرض من الأغراض · وينقسم الى البنود الآتية :

بند ٢٠ ـ **الأدوات والآلات والأجهزة المستخدمة :**

يذكر هنا نوع المواد والأدوات واجهزة والآلات التى يستخدمها العامل ، وفى حالة ما اذا كان بعضها غير شائع الاستعمال فينبغى وصفها وتحديد عملها · ويقصد بالأجهزة كل العدد والآلات التى تساعد العامل على انجاز عمله مع تمييز الأجهزة غير الشائعة الاستعمال بوضع خط تحتها عند ذكرها لأول مرة فى الاستمارة ·

بند ٢١ ـ **تعريف الاصطلاحات المستخدمة :**

سبق أن ذكرنا فى البند السابق أنه يجب تمييز الأسماء الفنية أو غير الشائعة عند ذكـرها لأول مرة ، وفى هـذا البند يجب أن يذكر المحلل هـذه الأسماء والاصطلاحات حسب ترتيب ورودها فى الاستمارة ويقوم بشرحها ٠

بند ٢٢ ـ **ملاحظـات :**

تذكر أى تعليقات عامة يرى المحلل ضرورة ذكرها وأى ملاحظـات أو تفاصيل أخرى لم ترد فى الاستمارة ٠

القسم السابع ـ ظروف العمـل ومقتضياته البدنية

ان تحليل المطالب البدنية للأعمال يساعد فى عملية التشغيل بالوظائف المختلفة وخاصة بالنسبة لذوى العاهات ، بما يتنـاسب مع القدرات البدنية للأفراد ٠ ويذكر فى أعلا النموذج اسم العمل ثم يضع المحلل علامة √ أمـام كل نوع من النشاط يتطلبه العمل وكذا أمـام ظروف العمل التى تنطبق على العمل الجارى تحليله والمخـاطر التى يتضمنها ٠ وينقسم هـذا النموذج الى ثلاثة أجزاء رئيسية :

١ ـ ظروف العمل :

ويشمل هذا الجزء قائمة تحتوى على الظروف التى يلقاها العامل فى مختلف الأعمال ، وتوضع علامة √ أمام كل ظرف ينطبق على العمل الجارى تحليله ، كما توجد خانات خالية لادخال أى اضافات ٠

٢ ـ أنواع المخاطر التى يتضمنها :

وتشمل المخاطر التى يتعرض لها العامل أثناء قيامه بالعمل ٠

٣ ـ النشاط البدنى اللازم للعمل :

يحتوى هذا الجدول على مختلف الحركات التى يشملها أى عمل ، كما توجد خانات خالية لاضافة أى حركـات أخرى يرى المحلل ادخـالها بالنسبة للعمل الجارى تحليله ٠

٤ ـ تفاصيل النشاط البدنى :

الغرض من هذا البند هو وصف أنواع العلاقات والارتباطات التى تتضمنها نواحى النشاط البدنى الذى يقتضيه العمل ، ولتوضيح تكرار نواحى النشاط . ويستطيع المحلل الاستعانة بالنقط الآتية عند كتابة هذا البند .

(أ) ترابط الحركات : قد يتطرق الى ذهن من يستخدم الاستمارة أن وجود قائمة مراجعة تشمل مختلف نواحى النشاط البدنى يعنى أن كل حركة أو ناحية نشاط معينة هى مستقلة بذاتها ولذا فتعامل على حدة فى هذا البند ، ولكن الواقع بخلاف ذلك ولا يؤيد هذا الرأى ، فمن النادر أن نجد ناحية نشاط مستقلة بذاتها ، وعلى سبيل المثال نجد أن العامل لا يؤدى حركة الركوع دون أن يقوم بحركات أخرى مثل مد اليد وغير ذلك من الحركات المترابطة التى لا بد من أدائها حتى تستكمل دورة المقتضيات البدنيةاللازمة لأداء واجبات العمل أو عملية من العمليات . ولذا فعند كتابة هذا البند ينبغى أن يوضح المحلل مدى الترابط بين الحركات وتتابعها حتى يعطى صورة واضحة عن المقتضيات البدنية للعمل .

(ب) أهمية تكرار الحركات : يقصد بالتكرار عامل الوقت الذى يستغرقة أداء الحركة . ويوضح المحلل عامل الوقت هذا بذكر نسبة مئوية بين قوسين فى نهاية الجملة .

(جـ) أهمية الحركات من حيث شدتها : يقصد بالشدة الطاقة المستهلكة فى أداء الحركة . ولكى يمكن اظهار درجة الشدة يذكر المحلل على وجه التحديد ما يأتى :

١ ـ وزن الأشياء التى يرفعها العامل والمسافة التى يقطعها حاملا الشىء مثل « ينحنى ويمد يده ليقبض ويرفع ويحمل قضبان معدنية وزنها ١٠ كيلو جراما لمسافة ٨ أمتار (١٠٪) » .

٢ ـ أسماء الأجزاء التى يتداولها ، مثل « يقف ويمد يده للأمام ليمسك ويدير صمامات ٣ بوصة (٥٪) » .

٣ ـ الوضع الخاص للجسم الذى تستلزمه حركة الدفع والجذب ، واتجاه الدفع أو الجذب والأشياء التى يدفعها أو يجذبها ، مثل « يقف ويمد يده فوق مستوى الكشف ليقبض على أسلاك كهربائية ويشدها أفقيا فى ماسورة ½ بوصة (١٠٪) » .

٤ ـ المسافة التى يقطعها فى المشى أو الجرى أو الزحف أو التسلق أو القفز ، مثل « يزحف مسافة ٣٠ مترا فى قاع السفينة (١٠٪) » ٠

٥ ـ الأسباب التى تدعو الى استخدام حاسة اللمس ، مثل « تقرير شكل أو حجم أو درجة حرارة الأشياء ٠

٦ ـ اذا كان العمل يتطلب أكثر من مجرد الحديث العادى ، فيذكر درجة الصوت اللازمة وما اذا كانت مرتفعة أكثر من الحديث العادى ٠

٧ ـ الأشياء التى يصعب رؤيتها ، مثل « مؤشر على قرص قطره ٣ بوصة على مسافة ٦ أقدام ٠

٨ ـ الألوان التى يلزم تمييزها ، مثل « الأحمر والأخضر والأزرق والبرتقالى وغيرها » ٠

٩ ـ الأسباب التى تستلزم ادراك المسافة ، مثل « الحكم على المسافة بين عربته والعربة التى أمامه » ٠

اذا كانت نواحى النشاط البدنى التى تشتمل على استخدام اليدين والأذرع والأقدام والساقين تتطلب استخدام ذراع ويد واحدة فقط أو ساق وقدم واحدة فقط ، فعلى المحلل أن يوضح ذلك فى هذا الجزء من الاستمارة ٠

وفيما يلى مثال لهذا البند :

« **عامل مخرطة درجة أولى** » يقف ، وينحنى ، ويدور أثناء ادارة ماكينة الخراطة (٨٠٪) ، يسير أحيانا حوالى ٣ أمتار ويحمل أدوات لاتزيد عن ١٠ كيلو جرام (٥٪) ، يدفع عربة يد محملة بأدوات زنتها ١٠٠ كيلو جرام لمسافة ٢٥ مترا (٥٪) ، يستخدم يديه للتحكم فى القبض على عجلة المخرطة (٣٠٪) ، يختبر الأجزاء المنتهية باستخدام البصر واللمس (٥٪) ، ينحنى لقراءة الأرقام التى يعطيها مؤشر الآلة (٣٠٪) ، يعطى تعليمات شفهية للمساعدين (١٥٪) ٠

٥ ـ تفاصيل ظروف العمل :

الغرض من هذا البند هو وصف ظروف العمل التى يتعرض لها العامل أثناء انجاز العمل بكل دقة ٠ وعند وصف هذه الظروف يكتب المحلل تعبيرات معينة مع مراعاة الاعتبارات الآتية :

(أ) ما اذا كان العمل يتطلب من العامل أن يعمل بالداخل أو بالخارج أو بكليهما ، مثل « يعمل بداخل مكان مغلق من جميع الجهات عدا جهة واحدة مفتوحة (٨٠٪) وبالخارج فى جميع أنواع الطقس (٢٠٪) » ٠

(ب) ارتفاع الأماكن التى يعمل بها ، مثل « يعمل على سقالة بارتفاع ٢٥ مترا (٨٠٪) » ٠

(جـ) حجم الأماكن الضيقة المحدودة ، مثل « يعمل فى مكـان محدود ٦ × ٣ × ٣ قدم (٢٠٪) » ٠

(د) مصادر البلل ، مثل « يعمل فى أماكن مبتلة نتيجة للنشع الصادر من الأرض (٥٠٪) » ٠

(هـ) مدى التغير فى درجة الحرارة بالدرجـات المئوية من أقل درجـة الى أعلى درجة ٠

(و) درجة الرطوبة سواء أكانت عاليـة أو منخفضة ، مثل « يتعـرض لدرجة رطوبة ٧٥ درجة (١٠٠٪) » ٠

(ز) مصادر الضوضاء ، مثل « يتعرض لأصوات الآلات (١٠٠٪) » ٠

وفيما يلى مثال لهذا البند :

« **عامل مخـرطة درجة أولى** » : بالداخل (١٠٠٪) ، ضوضاء بسبب الآلات (١٠٠٪) ، اتساخ من الآلات والشحومات (٧٠٪) ، اضاءة وتهوية كافية (١٠٠٪) ٠

٦ ـ تفاصيل أنواع المخاطر :

الغرض من هذا البند هو الاشارة الى احتمالات تعرض العامل للاصابة نتيجة للمخـاطر التى تنطوى عليها نواحى النشـاط البدنى وظروف العمل ، حتى يمكن تعرض الأخطار التى قد يتعرض لها العامل عن طريق احتياطيات الأمن باستخدام الملابس والمهمات الواقية وغير ذلك من الوسائل ٠

ولكى يستطيع المحلل تحديد أنواع الاصابات المحتملة فيمكنه الاستعانة بالدليل الآتى الذى يلخص أهم الاصابات :

(أ) الجروح والكدمات ·　　　(ب) الحروق ·
(جـ) الالتواءات ·　　　(د) الفتق ·
(هـ) الكسور ·　　　(و) فقد الأطراف ·
(ز) عجز البصر ·　　　(حـ) عجز السمع ·
(ط) الأمراض المهنية ·　　　(ى) الانهيار العصبى ·
(ك) الصدمات الكهربائية ·　　　(ل) الاشعاع والتسمم ·

وتستخدم فى هذا البند أيضا نسبة مئوية لتوضيح عامل الوقت الذى يتعرض فيه العامل للخطر · وهناك ارتباط بين النسبة المئوية للوقت الذى يتعرض فيه العامل للخطر عند أداء نشاط بدنى معين بالنسبة المئوية التى يستغرقها أداء هذا النشاط البدنى ، ويصدق هذا القول أيضا على ظروف العمل من حيث ارتباط النسبة المئوية للوقت الذى يتعرض فيه العامل للاصابة نتيجة لظروف عمل معينة والنسبة المئوية للوقت الذى يستغرقه تعرض العامل لهذه الظروف ·

وفيما يلى مثال لهذا البند :

« **عامل مخرطة درجة أولى** » · معرض للجروح والكدمات الناتجة عن العمليات الميكانيكية ولعدم امكان استخدام القفاز (٨٠٪) ، معرض للحروق الشديدة الناتجة من الاشتعال المفاجىء لسبائك المغنسيوم (٢٠٪) ، احتمال التعرض للاصابة بالفتق نتيجة لدفع عربة يدوية ثقيلة (٥٪) ·

تعريف المصطلحات المستخدمه فى ظروف العمل ومقتضياته البدنية :

فيما يلى تعريف المصطلحات الواردة بالاستمارة بصفحة « ظروف العمل ومقتضياته البدنية » حسب ترتيب ورودها بالاستمارة ، وهى ملخصة عن تقرير مكتب القوى العاملة بوزارة العمل الأمريكية (١) :

---

(١) USES : **Training and Reference Manual for Job Analysis.** (Washington, D.C., Government Printing Office), pp. 41-44.

أولا ـ ظروف العمل والمخاطرة :

١ ـ بالداخل : فى داخل المبانى بما يكفل الوقاية من تقلبات الجو ٠

٢ ـ بالخارج : خارج المبانى أو تحت مظلة مما لا يحقق وقاية كاملة من تقلبات الجو ٠

٣ ـ حار : درجة عالية من الحرارة تكفى للاحساس بالمضايقة البدنية ٠

٤ ـ بارد : درجة منخفضة من الحرارة تكفى للاحساس بالمضايقة البدنية ٠

٥ ـ تغيرات جوية مفاجئة : تغيرات فى درجة الحرارة بحيث تكون واضحة وفجائية مما يسبب رد فعل بدنى ٠

٦ ـ رطب : وجود رطوبة عالية فى الجو بدرجة تكفى للاحساس بالمضايقة البدنية ٠

٧ ـ مبتل : التعرض للماء أو السوائل الأخرى (مثل أعمال الصيد وبناء السفن) ٠

٨ ـ جاف : درجة الرطوبة فى الجو منخفضة بدرجة تكفى للاحساس بالمضايقة البدنية ٠

٩ ـ مترب : تشبع الهواء بذرات مختلفة كغبار النسيج أو الدقيق أو نشارة الخشب أو الريش وغير ذلك من المواد الغريبة مما يجعل مكان العمل مصدر مضايقة بدنية أو يسبب بعض الأمراض المهنية ٠

١٠ـ ذو رائحة نفاذة : روائح تسبب المضايقة (كتلك الصادرة من عملية دبغ الجلود أو الصادرة من بعض المواد الكيميائية) ٠

١١ـ ضوضاء : أصوات عالية أو صاخبة بحيث تسبب تشتت التفكير أو الحاق الأذى بحاسة السمع (مثل أصوات الآلات الميكانيكية أو الآلات الكاتبة أو أصوات الدق) ٠

١٢ـ اضاءة كافية : اضاءة تكفى لتقليل احتمال ارهاق العين ٠

١٣ـ تهوية كافية : هواء متجدد باستمرار بحيث لا يعرض العمال للاختناق أو التعرض للتيارات الهوائية ٠

١٤ـ اهتزاز : احداث حركة ذبذبة أو رعشة أو رجفة بالجسم أو بالعضلات ، وخاصة عضلات الساقين والذراعين ، من تكرار الحركات ٠

١٧ـ مخاطر ميكانيكية : التعرض للمواد أو الأجهزة الميكانيكية التى تتضمن خطر التعرض للاصابة البدنية ٠

١٨ـ مخاطر كهربائية : التعرض للأسلاك أو المحولات الكهربائيـة أو بعض الأجزاء أو الأجهزة الكهربائية غير المعزولة مما يتضمن خطر التعرض للاصابة بصدمات كهربائية ٠

١٩ـ أشياء متحركة : التعرض للأجهزة والأشياء المتحـركة مثل : الروافع العالية ، والعربات التى تدار باليد أو بالموتور ، والأشياء التى تسقط أثناء العمل ، والقيام بادارة مثل هذه الأجهزة ، مما يتضمن التعـرض لخطر اصابة الجسم ٠

٢٠ـ تقلص العضلات : نتيجة للعمل فى مكان ضيق تكون حرية الحركة فيه محدودة ، أولا يستطيع فيه العامل أن يحتفظ باعتدال قامته ، أو يضطر للبقاء فى وضع معين مقيد الحركة لفترة طويلة (مثل جلوس القرفصاء أو الارتكاز على قدم واحدة) ٠

٢١ـ أماكن مرتفعة : مكان العمل مرتفع عن سطح الأرض ممـا قد يعـرض العامل للسقوط والاصابة (مثل العمل على سقالات فى أعمال البناء)٠

٢٢ـ التعرض للحروق : مكان العمل يعرض الفرد لخطر الحروق من المواد الساخنة أو النار أو المواد الكيميائية الحارقة (مثل أعمال المسابك) ٠

٢٣ـ التعرض للانفجار : التعرض للغازات والأبخـرة والسـوائل والمـواد المتفجرة مما يتضمن خطر التعرض للاصابة البدنية (مثل أعمال البترول ولحام الأوكسجين) ٠

٢٤ـ التعرض للاشعاع : التعرض لمواد اشعاعية مثل الراديوم واليورانيوم ، أو أشعة اكس ، أو الأشعة فوق البنفسجية ، أو الأشعة دون الحمراء ، مما يتضمن خطر اتلاف البصر أو حدوث حالات عجز جزئى أو كلى ٠

٢٥ـ التسمم : التعرض للدخان أو الغازات أو الأبخرة أو الرذاذ أو السوائل التى تسبب حالات عجز جزئى أو كلى نتيجة للاستنشاق أو تلوث جلد الجسم ٠

٢٦ــ العمل مع الآخرين : يتطلب العمل التعاون المهنى مع العمال والزملاء أو الاتصال المباشر بالجمهور ٠

٢٧ــ العمل حول الآخرين : يتطلب العمل مجهودا مهنيا مستقلا ولكن بالقرب من الزملاء أو الجمهور ٠

٢٨ــ العمل منفردا : يتطلب العمل مجهودا مهنيا مستقلا دون اتصال بالزملاء أو الجمهور ٠

ثانيا ـ النشاط البدنى :

٣٣ــ المشى : التحرك من مكان الى آخر على القدمين فى خطوات متعاقبة بوضع احدى الأقدام قبل الأخرى على الأرض دون جرى ٠

٣٤ــ القفز : دفع الجسم فى الهواء الى أعلا أو الى أسفل أو أفقيا فى الهواء بالاعتماد على حركات عضلات القدمين والساقين ٠

٣٥ــ الجرى : التحرك بسرعة باستخدام القدمين والساقين بطريقة أسرع مما يحدث فى المشى ٠

٣٦ــ التسلق : الصعود أو النزول من السلالم والسقالات والأعمدة والحبال وما أشبه باستخدام القدمين والساقين أو باستخدام اليدين والذراعين مع القدمين والساقين ٠

٣٧ــ الزحف : التحرك من مكان الى آخر على اليدين والركبتين أو على اليدين والقدمين ٠

٣٨ــ الوقوف : ارتكاز الجسم على القدمين والساقين فى هيئة معتدلة أو فى وضع قريب من الاعتدال ٠

٣٩ــ الدوران : ادارة الجسم دورة جزئية من حالة الثبات مثل الوقوف أو الجلوس ، باستخدام العمود الفقرى والجذع والرقبة والساقين ٠

٤٠ــ الانحناء : ثنى الجسم للأمام ولأسفل باستخدام العمود الفقرى والجذع ٠

٤١ـ الركوع : ثنى الساقين عند الركبتين والارتكاز على احدى الركبتين أو على الركبتين معا ٠

٤٢ـ الجلوس : الاستناد على الردفين أو مؤخر الجسم كما يحدث فى حالة الجلوس على كرسى أو سرج ٠

٤٣ـ مد اليد : مد الذراعين أو اليدين فى أى اتجاه ٠

٤٤ـ الرفع : رفع الشىء أو خفضه من مستوى الى آخر ، ويشمل ذلك جذب الشىء الى أعلا ٠

٤٥ـ الحمل : نقل الشىء برفعه باليدين والذراعين ٠

٤٦ـ الرمى : دفع الشىء أو قذفه فى الهواء بحركة اهتزازية من اليد والذراع سواء استخدمت فى ذلك أدوات مساعدة أم لم تستخدم ٠

٤٧ـ الدفع : بذل القوة لتحريك شىء بعيدا عن مصدر القوة ، ويتضمن ذلك اللطم والدق والرفس والضغط على الدواسات التى تدار بالقدم ٠

٤٨ـ الجذب : بذل القوة لتحريك الشىء نحو مصدر القوة ، ويتضمن ذلك عملية الهز أو الرج أو النخع ٠

٤٩ـ القبض باليد : مسك الشىء أو القبض عليه أو ادارته أو تحريكه باليد أو اليدين ، (ويجب عدم الخلط بينه وبين « المسك بالأصابع ») ٠

٥٠ـ المسك بالأصابع : الالتقاط أو العصر أو القيام بحركات تعتمد أساسا على الأصابع ، (يجب عدم الخلط بينه وبين « القبض باليد ») ٠

٥١ـ اللمس : ادراك صفات الأشياء مثل الحجم والشكل ودرجة الحرارة والتركيب عن طريق أجهزة الاستقبال الحسى بالجلد وفى أطراف الأصابع على وجه الخصوص ٠

٥٢ـ التكلم : التعبير عن الأفكار أو تبادلها باستخدام الكلمات المنطوقة ٠

٥٣ـ الاستماع : ادراك طبيعة الأشياء بالأذن ٠

٥٤ـ الابصار : ادراك طبيعة الأشياء بالعين ٠

٥٥ـ رؤية الألوان : ادراك ألوان الأشياء بالنظر ٠

٥٦ـ ادراك المسافة : ادراك المسافة بين الشىء والملاحظة أو ادراك المسافة بين شىء ما وآخر على أبعاد مختلفة من الملاحظ ٠

٥٧ـ سرعة العمل : نسبة السرعة التى يقتضيها العمل من العامل ٠

القسم الثانى ـ الخصائص المتطلبة للعمل

ان للمعلومات الخاصة بالقدرات الأساسية والسمات الشخصية اللازمة لأداء العمل بنجاح أهميتها فى نواح متعددة ، مثل تقييم الأعمال وتقرير تنقلات العمال وبرامج انتقال العمال وغيرها ٠ ويوضح ذلك المثال الآتى :

اذا أستقر الرأى على صفات وسمات خاصة بأحد الأعمال فى مؤسسات مختلفة على أيدى عدد من المحللين فمن الميسور تقدير الصفات والسمات اللازمة لأداء هذا العمل بنجاح عن طريق مقارنة الخصائص المتطلبة للعمل فى المؤسسات المختلفة ٠ وتتطلب هذه المعلومات أن تكون السمات فى صيغة مقتضيات العمل أو الخصائص المتطلبة للعمل ٠ ولتوضيح هذا الرأى نذكر المثال الآتى :

يتطلب استخدام الآلات والأدوات لانجاز عمل ما ، ألا تكون صفات العامل قاصرة على مجرد معرفته للواجبات التى ينطوى عليها العمل وكيف يقوم بأدائها ، بل يتعدى ذلك الى بعض القدرات الحركية كالقدرة على المسك بالأدوات وادارة الآلات وبذل الطاقة البدنية لتداول أدوات للعمل ، والقدرة على الحكم على مواقف العمل للتصرف حسب ما تمليه ظروف العمل ، واستخدام بعض الحواس لتقدير بعض صفات مواد العمل والانتاج ، وبعض السمات الشخصية الأخرى ٠

ويحدد بقسم « الخصائص المتطلبة للعمل » ٥٠ صفة أو سمة يقوم المحلل بتقدير وزن لكل منها حسب ما يتطلبه العمل ٠ ويشمل نموذج الخصائص المتطلبة للعمل جميع الصفات والسمات التى يتطلبها أى عمل من الأعمال وان كانت تتفاوت فى التقدير حسب مقتضيات كل عمل ومستلزماته ٠ وينبغى أن يقوم المحلل بتقدير السمات التى يشتمل عليها هذا النموذج عقب الانتهاء من التحليل مباشرة أى بعد استكمال الأقسام السابقة من استمارة تحليل العمل حتى تكون الصورة الكاملة عن العمل ومقتضياته لازالت واضحة فى

ذهنه بكل مشتملاتها والعمليات المختلفة التى تنطوى عليها • ويجب تقدير كل صفة أو سمة مذكورة بالنموذج بغض النظر عن نوع العمل سواء أكان بسيطا أم معقدا ، كتابيا أم ميكانيكيا ، فنيا أم عاديا ، كما يجب ألا يغفل تقدير أى صفة •

وتقدر الصفات أو الخصائص على خمسة مستويات كالآتى :

(أ) تعنى أن العمل يستلزم هذه الصفة بدرجة عالية جدا •

(ب) تعنى أن العمل يستلزم هذه الصفة بدرجة فوق المتوسط •

(ج) تعنى أن العمل يستلزم هذه الصفة بدرجة متوسطة •

(د) تعنى أن العمل يستلزم هذه الصفة بدرجة أقل من المتوسط •

(هـ) تعنى أن العمل لا يستلزم هذه الصفة على الاطلاق •

وتقدر الصفة بوضع علامة (×) فى الخانة المناسبة بجوار الصفة وفيما يلى تعريف لهذه الصفات أو الخصائص ملخص عن تقرير مكتب القوى العاملة بوزارة العمل الأمريكية (١) ، مع ذكر بعض التعليقات والعوامل التى يلزم اعتبارها عند تقدير السمات •

١ ــ يعمل بسرعة لمدة طويلة • القدرة على العمل بسرعة كبيرة أثناء فترة العمل كلها • وهى لا تشمل الطاقة المبذولة ولكنها تختص بسرعة الانجاز وتختلف فترة العمل من صناعة الى أخرى ومن مؤسسة الى أخرى ومن عمل الى آخر • ويوضع فى الاعتبار • قياس السرعة ميكانيكيا أو بمعرفة رؤساء العمل والادارة ، واستخدام البواعث أو المثيرات المادية ، ودرجة تكرار العمل ، ونوع الانتاج وكميته •

٢ ــ قوة الأيدى : القدرة على أداء العمل الذى يقتضى عضلات قوية بالأصابع واليدين والرسغين والساعدين كالتى تتطلبها أساسا عمليات عصر الأشياء أو ثنيها أو جذبها أو قطعها أو تدويرها أو مسكها ، ولا تتضمن استخدام الذراع من المرفق الى الكتف كنشاط عضلى أساسى • الاعتبارات هى : أوزان الأشياء المستخدمة ، تكرار التداول ومدته ، سرعة الحركات ، المسافة التى تتحرك فيها الأشياء •

---

(٢) USES : **Training and Reference Manual for Job Analysis** pp. 45—52.

٣ ـ قوة الأذرع : القدرة على أداء الأعمال التى تقتضى عضلات قوية بالذراعين من المرفق (الكوع) الى الكتف كالتى تستلزمها أساسا عمليات رفع الأشياء أو هزها أو دفعها أو جذبها أو حملها أو قذفها ٠ الاعتبارات هى : الأوزان المستخدمة ، تكرار التداول ومدته ، سرعة الحركات ، المسافة التى تتحرك فيها الأشياء ٠

٤ ـ قوة الظهر : القدرة على أداء العمل الذى يقتضى عضلات قوية فى الظهر والكتفين ، كالتى تستلزمها أساسا عمليات رفع الأشياء من الأرض أو دفعها بالظهر والكتفين أو طرقها بمطرقة ثقيلة ، الاعتبارات هى : الأوزان المستخدمة ، تكرار الاستخدام ومدته ، سرعة الحركات ، المسافة التى تتحرك فيها الأشياء ٠

٥ ـ قوة الساقين : القدرة على أداء العمل الذى يستلزم عضلات قوية متينة فى الساقين والفخذين ومفصلى الركبتين والقدمين ، كالتى تتطلبها أساسا عمليات رفع الأشياء باستخدام الركبتين أو التبديل بالقدمين مع الضغط أو كثرة التسلق والمشى والركوع والوقوف لمدة طويلة والزحف ٠ الاعتبارات هى : الأوزان المستخدمة ، تكرار الاستخدام ومدته ، سرعة الحركات ، المسافة التى تتحرك فيها الأشياء ، درجة التسلق أو المشى أو الركوع أو الوقوف أو الزحف المشتمل عليها العمل ٠

٦ ـ مهارة الأصابع : القدرة على تحريك الأصابع أو تناول الأشياء بسرعة ودقة ٠ ويجب عدم الخلط بين هذه الصفة وبين استخدام الأصابع كجزء من اليد فى حركات اليد بأكملها ٠ الاعتبارات هى : سرعة الحركات وصعوبتها ، استخدام أصابع احدى اليدين أو كليهما ، حجم الأشياء المستخدمة ، الدقة المطلوبة لأداء الحركات ٠

٧ ـ مهارة الأيدى والأذرع : القدرة على تحريك الأيدى والأذرع بسرعة ودقة ٠ الاعتبارات هى : صعوبة الحركات وتكرارها ، هل تستخدم يد واحدة أو كلتا اليدين ، درجة الدقة اللازمة ٠

٨ ـ مهارة القدمين والساقين : القدرة على تحريك القدمين والساقين بسرعة ودقة ٠ الاعتبارات هى : صعوبة الحركات ومدى تكرارها ، واستخدام كلا القدمين أو الساقين أو احداها ، ودرجة الدقة المطلوبة ٠

٩ ـ تآزر العين واليد : القدرة على السيطرة على حركات اليدين بدقة على

أساس ما تراه العينان ، ولا يستلزم ذلك سرعة معينة · الاعتبارات هى : درجة الصعوبة والتكرار فى الحركات ·

١٠- تآزر العين واليد والقدم : القدرة على السيطرة بدقة على الحركات المتآنية (التى تحدث فى آن واحد) لليدين والقدمين على أساس ما تراه العينان ، ولا يستلزم ذلك سرعة محددة · الاعتبارات هى : سرعة الحركات وصعوبتها ومدى تكرارها ·

١١- تآزر اليدين : القدرة على تحريك كل من اليد اليمنى واليد اليسرى حركات مستقلة فى آن واحد ، والقدرة على عمل شىء باحدى اليدين وعمل شىء آخر باليد الأخرى ، ولا ضرورة لعملية الابصار فى هذه الحركة · الاعتبارات هى : سرعة الحركات وصعوبتها ومدى تكرارها ، واتجاه الحركات ، والاختلاف بين حركات اليدين ·

١٢- تقدير حجم الأشياء : القدرة على اصدار أحكام دقيقة تتعلق بالأبعاد مثل الطول أو العرض أو العمق أو الارتفاع أو السمك أو تقدير الحجم الكلى أو المساحة الكلية ، قد نستخدم مساعدات ميكانيكية فى التقدير · الاعتبارات هى : درجة صعوبة الأشياء وتعقدها ، والأبعاد ، وتكرار التقدير وسرعته ، ومدى الحاجة لاستخدام المساعدات الآلية ·

١٣- تقدير كمية الأشياء : القدرة على اصدار أحكام دقيقة تتعلق بكمية الأشياء أو سعتها على أساس الوزن أو العدد أو الحجم ، وقد تستخدم مساعدات ميكانيكية فى التقدير · الاعتبارات هى : التنوع فى التقدير ، مدى استخدام المساعدات الميكانيكية ·

١٤- ادراك شكل الأشياء : القدرة على تمييز ما اذا كان للأشياء الحجم الصحيح ، أو الشكل والاطار الصحيح ، أو القدرة على ادراك الأشياء بصفة عامة على أساس الحجم ، وقد تستخدم المساعدات الآلية كأساس للتقدير · الاعتبارات هى : تعقد الشكل ، سرعة الادراك وتكراره ، المقارنة بالمعايير العقلية أو المفاهيم المعيارية ، مدى الحاجة الى استخدام المساعدات الآلية ·

١٥- تقدير سرعة الأشياء المتحركة : القدرة على اصدار أحكام دقيقة تتعلق بسرعة حركة الأشياء المتحركة بالنسبة الى أشياء أخرى متحركة أو بالنسبة الى نقطة ثابتة ، وقد تستخدم المساعدات الآلية كأساس للتقدير ، ويشمل التقدير كلا من السرعة والمسافة · الاعتبارات هى : درجة

صعوبة التقديرات وسرعتها وتكـرارها ، درجة التنوع فى التقـدير ، مدى الحاجة الى استخدام المساعدات الآلية ٠

١٦ـ حدة الابصار : القدرة على ادراك الأشياء أو التحقق منها ، أو تحديد موضع الأشياء عن بعد ، أو تمييز الأشـــياء بدقة باستخدام البصر ٠ الاعتبارات هى : الدقة اللازمة فى التمييز ، صعوبة التمييز وسرعته وتكراره ، ظروف العمل ، المساعدات البصرية المستخدمة ٠

١٧ـ حدة السمع : القدرة على التمييز الدقيق لأوجه الاختلاف أو التشابه فى درجة الأصوات أو شدتها أو نوعها ، أو القدرة على تمييز صـــوت معين ٠ الاعتبارات هى : ظروف العمل ، مدى تكرار دلالات الصـوت وتعقدها وسرعتها ، الدقة اللازمة فى التمييز ٠

١٨ـ حاسة الشم : القدرة على تمييز أوجه التشابه أو الاختلاف فى شـدة الروائح أو نوعها ، أو القـدرة على تمييز رائحة معينة ٠ الاعتبارات هى : الـدقة اللازمة فى التمييز ، السرعة والتكرار فى التعـرف على الروائح ، درجة الشدة فى الروائح المستخدمة ٠

١٩ـ حاسة الذوق : القدرة على التمييز الدقيق لأوجه التشـابه أو الاختلاف فى شـدة المذاقات أو نوعهـا ، أو القـــدرة على تمييز مذاق معين ، الاعتبارات هى : الدقة اللازمة فى التمييز ، شـدة المذاقات المستخدمة وصعوبتها ، تكرار التذوق وسرعته ٠

٢٠ـ التمييز اللمسى : القدرة على التمييز بدقة عن طريق اللمس ، وحساسية الأصابع أو أجزاء الجسم الأخرى للملامسة (النعومة) أو الخشونة أو الحدود الخارجية أو الأنواع الأخرى لسطح الأشياء ٠ ولا يشمل ذلك حاسة الضغط أو تقدير درجة الحرارة أو اللزوجة عن طريق اللمس ٠ الاعتبارات هى : درجة صعوبة التمييز وتكراره وسرعته ، الدقة اللازمة فى التمييز ٠

٢١ـ التمييز العضلى : القدرة على اصدار أحكام على أساس الحساسـية العضلية كالتى يتطلبها تقدير الوزن عن طريق الرفع ، أو تقدير المقاومة عن طريق الدفع أو الجذب ، أو الاحساس بالمكان ، أو توجيه أعضـاء الجسم بدون اسـتخدام العينين ، أو تنظيم ضـغط أعضاء الجسم كما يحدث فى حالة استخدام دواسات القدم أو الطرق بالمطرقة ، الخ ٠٠ الاعتبارات هى : درجة التكرار والسرعة والصعوبة اللازمة فى التمييز ، الدقة اللازمة فى التمييز ٠

٢٢ـ تذكر تفاصيل الأشياء : القدرة على تذكر استرجاع التفصيلات مثل الحجم والوزن والثمن والكمية ونظام تركيب الأشياء المعقدة التركيب والبنود التى تتضمنها مواصفات العمل ، الخ ٠ الاعتبارات هى : عدد البنود المسترجعة وتعقدها طول الوقت اللازم لاستمرار التذكر ، مدى تكرار التغير فى التذكر وسرعته ٠

٢٣ـ تذكر تفاصيل الأفكار المجردة : القدرة على تذكر المبادىء والأفكار والنظريات التى تعتمد عليها فى عمل ما ، ويتضمن ذلك تذكر الخطط والنظم والعمليات وما أشبه : الاعتبارات هى : صعوبة العمل وتعقده ، درجة تكرار التغير فى موقف العمل ، الوقت اللازم لاستمرار التذكر ٠

٢٤ـ تذكر التعليمات الشفهية : القدرة على تذكر سلسلة من التعليمات أو غير ذلك من البيانات والمعلومات الشفهية ٠ الاعتبارات هى : طول الوقت اللازم لاستمرار التذكر ، صعوبة المواد اللازم تذكرها وسرعة التغير فى المواد والمعلومات الشفهية ٠

٢٥ـ تذكر التعليمات الكتابية : القدرة على تذكر سلسلة من التعليمات أو غير ذلك من البيانات التى سبق قراءتها ٠ الاعتبارات هى : صعوبة المواد اللازم تذكرها وكميتها ، الوقت اللازم لاستمرار التذكر ، تكرار المواد اللازم تذكرها وسرعة التغير فى محتويات التعليمات الكتابية ، ومدى توفر المواد للرجوع اليها ٠

٢٦ـ القدرة الحسابية : القدرة على القيام بالأعمال الحسابية أو العمليات الرياضية العالية ، ويشمل ذلك المهن التى تشتمل على تحليل أو تفسير لبيانات احصائية وان كانت لا تحتوى على عمليات رياضية معقدة ٠ الاعتبارات هى : السرعة والدقة اللازمتين فى اجراء العمليات الحسابية ، المساعدات المستخدمة فى اجراء العمليات الحسابية ، المستوى الرياضى اللازم ٠

٢٧ـ الذكاء : القدرة على التفكير والوصول الى قرارات ، والذكاء يعبر عن القدرة على حل المشكلات ويشتمل على الاستدلال والحكم والتذكر واليقظة والانتباه والابتكار ، الخ ٠ الاعتبارات هى : تعقد المشكلات ، درجة المسئولية التى يتضمنها انجاز العمل ٠

٢٨ـ التكيف (التوافق) : القدرة على التوافق بسرعة للمواقف الجديدة أو المتغيرة فى العمل ، ويقصد بها المرونة الشاملة فى النواحى البدنية

والمزاجية والعقليـــة · ويراعى عـــدم الخلط بينهـا وبين « الاتزان الانفعالى » أو « الذكاء » أو « المبـــادأة » أو « الانتباه الى أشـــياء متعـددة » · الاعتبارات هى : صعوبة العمل ، مدى تكـرار التغير فى تفاصيل العمل والسرعة التى يتم بها ذلك ، السرعة اللازمة للتوافق ·

٢٩ـ القدرة على اتخاذ قرارات : القدرة على فهم الأدلة والوصول الى نتائج بدون تأخير لا مبرر له · الاعتبارات هى : صـعوبة الأدلة أو تعقدها ، مدى السرعة والتكرار اللازمين لاتخاذ القرارات ، مدى التغير فى موقف العمل ، مسئولية العمل والنتائج المترتبة على القرارات ·

٣٠ـ القدرة على التخطيط : القدرة على ادراك وفهم الأشياء التى يلزم عملها لتحقيق غرض أو هدف معين ، والقـدرة على تقرير واعـداد وتنسيق الاجراءات اللازمة لتحقيق الهـدف ، والقـدرة على تنظيم الأفكار أو الأشياء · الاعتبارات هى : تعقد المشكلات ، مسئوليات العمـل ، مدى التغير فى موقف العمل ·

٣١ـ المبادأة : القدرة على معرفة المشـكلات التى تتضمنها مواقف العمـل والتعـرف حسب مقتضـــيات الموقف بدون تلقى تعليمـــات معينة · الاعتبارات هى : تعقد العمل ومسئولياته ومدى التغير به ، النتـــائج المترتبة على العمليات ·

٣٢ـ فهم الأجهـزة الميكانيكية : القـــدرة على فهم التركيبـات والعمليات الميكانيكية وتطبيقها ، الاستبصار الميكانيكى أو العبقـرية الميكانيكية · ويتضمن ذلك القـدرة على حل المشـكلات المتعلقـة بالآلات والأجهـزة والتركيبات والأدوات الميكانيكيـــة · الاعتبارات هى : عـدد المبادىء المستخدمة وتنوعها ، التطبيق المباشر للنظريات والانشاءات والاستخدام الابتكارى للتصميمات ·

٣٣ـ الانتباه الى وحدات متعددة : القدرة على تركيز التفكير على أجـزاء متعددة من العمل فى وقت واحد ، أو تحويل الانتباه من جزء الى آخر بسرعة · وينبغى عـدم الخلط بين هـذه الصفة « وتذكـر تفاصـــيل الأشـياء » ، اذ أن تذكر تفاصـيل الأشـياء يعنى القـدرة على تذكر واسترجاع الموضوعات أو الوحدات ، بينما يختص هـذا البند ـ أى الانتباه الى وحدات متعددة ـ بناحية الانتباه أساسا · الاعتبـارات هى : تعقد العمل ودقته وعـدد الوحـدات ، مدى السرعة والتكـرار اللازمين فى تحويل الانتباه ، ظروف العمل التى تؤثر على الانتباه ·

٣٤ـ التعبير الشفهى : قدرة الشخص فى التعبير عن نفسه شفهيا بطريقة واضحة فعالة · ويدخل تحت هذا البند كل نشاط يحتاج الى الجمل أو الكلمات أو التعبيرات المنطوقة · الاعتبارات هى : مسئولية العمل وتتابع الكلمات وتلاحقها سواء أكان ذلك أمام المستمعين مباشرة أو عن طريق استخدام تسجيلات صوتية ، الغرض من الحديث ·

٣٥ـ المهارة فى التعبير الكتابى : القدرة على عرض المعلومات أو الأفكار كتابة بطريقة واضحة ، وهذا البند غير محدد بالكتابة الابتكارية فقط ولكنه يمتد الى أى مواد كتابية · الاعتبارات هى : طبيعة المادة المكتوبة وأهدافها ، درجات الأشخاص الذين يتلقونها ، مسئولية العمل والدقة اللازمة لأدائه ·

٣٦ـ اللباقة فى التعامل مع الآخرين : القدرة على استخدام الدبيلوماسية فى أى نوع من العلاقات الانسانية بحيث يكفل الحصول على الاحترام والرغبة الطيبة والتعاون ، وهى تستخدم فى تقدير الأعمال التى تتطلب اتصالا مباشرا بالجمهور والعلاقات العامة بالمؤسسة · الاعتبارات هى : تكرار المواقف التى تستلزم المعاملة اللبقة ، مسئوليات العمل ·

٣٨ـ المظهر الشخصى : المنظر العام ، أو الأناقة ، أو الملبس ، أو النظافة ، الأشخاص عن طريق المظهر أو الصوت أو أية معلومات أخرى عن الأشخاص ، وهى تستخدم فى تقدير الأعمال التى تستلزم التعرف على الأشخاص · الاعتبارات هى : عدد الأشخاص اللازم تذكرهم ، كمية الاتصال المباشر الذى يساعد على التذكر ، مسئوليات العمل ·

٣٨ـ المظهر الشخصى : المنظر العام ، أو الاناقة ، أو الملبس ، أو النظافة ، أو الجاذبية ، الاعتبارات هى : دلالة المظهر الشخصى · وأهميته بالنسبة للعمل ·

٣٩ـ القدرة على التركيز : القدرة على أداء العمل وسط الضجيج والصخب أو المقاطعات أو بعض العوامل الأخرى المعطلة أو المشتتة · وينبغى عدم الخلط بينه وبين الانتباه الى وحدات متعددة · الاعتبارات هى : تعقد العمل ، نوع التشتت ودرجته ، مسئوليات العمل ، درجة الدقة اللازمة ·

٤٠ـ الاتزان الانفعالى : القدرة على الاحتفاظ بالهدوء والسيطرة على النفس فى جميع الظروف ، الاعتبارات هى : تتابع الحركات ، مسئولية العمل

والدقة اللازمة ، مدى التكرار والسرعة اللازمين فى التكيف بالنسبة للمواقف ٠

٤١ـ العمل تحت ظروف خطرة : القدرة على أداء العمل تحت ظروف المخاطر مما قد ينجم عنها اصابات بدنية ٠ ينبغى عدم الخلط مع « الاتزان الانفعالى » ٠ الاعتبارات هى : مدى الاصابة المحتملة ، مقاييس الأمن ، مسئوليات العمل ، أثر الحركات على العمال الآخرين ٠

٤٢ـ تقدير جودة الأشياء : القدرة على الحكم على جودة المواد والخامات أو الانتاج ٠ الاعتبارات هى : مسئوليات العمل وتعقده والدقة التى يتطلبها ، ودقة الحكم الصادر ، مدى تكرار الأحكام وسرعتها ٠

٤٣ـ العمل فى ظروف غير ملائمة بدنيا : القدرة على أداء العمل تحت ظروف تؤثر على الراحة البدنية ٠ وهذه الظروف تشمل الروائح الكريهة ، والصخب ٠ والضجيج ، والاهتزاز ، والقذارة ، والدخان ، والبلل ، والرطوبة ، والحرارة ، أو الرطوبة الزائدة ، والتغيرات الجوية المفاجئة ، والتعرض للأحماض ، والمناظر المؤذية وغير ذلك ٠

٤٤ـ تمييز الألوان : القدرة على التمييز أو التعرف على أوجه الشبه أو الخلاف بين الألوان ، أو الظلال ، أو الأصباغ ، أو بعض الدرجات المتفاوتة للون الواحد ، أو القدرة على معرفة لون معين مطلوب ، أو التعرف وابتكار تركيبات منسجمة من الألوان ، أو على خلط الألوان أو مقارنتها ٠ الاعتبارات هى : درجة التمييز المطلوبة ، سرعة العمل ، معايير التعرف المتوفرة ، تكرار التمييز المطلوب ٠

٤٥ـ القدرة على التعامل مع الجمهور : القدرة على مقابلة الجمهور والتعامل معه ، وعلى اقامة علاقات طيبة والمحافظة عليها ٠ ويشمل المقابلة وجها لوجه والاتصالات التليفونية وغيرها مع الجمهور ، وهى لا تشمل العوامل التى تنطوى عليها « اللياقة فى التعامل مع الآخرين » ٠ الاعتبارات هى : أنواع الاتصالات وعددها ، مسئوليات العمل وعواقب الاتصالات ٠

٤٦ـ الطول : شروط خاصة بالطول فى حدود معينة تبعا لنوع العمل ٠

٤٧ـ الوزن : شروط خاصة بالوزن فى حدود معينة تبعا لنوع العمل ٠

* * *

اعتبارات خاصة باستخدام تحليل العمل

فى التأهيل المهنى

يقصد « بالتأهيل المهنى » Vocational Rehabilitation معاونة الفرد الذى أصيب بعجز جزئى أو كلى على الاشتغال بالعمل الذى يلائمه فى حدود قدراته واستعداداته بحالته الراهنة ، والعمل على مساعدته على التكيف النفسى والاجتماعى والاقتصادى · ويحتوى التأهيل المهنى على ثمانى خطوات أو مراحل رئيسية ، قد يحتاج بعض الأفراد الى الاستفادة منها جميعها بينما لايحتاج البعض الآخر الا لبعضها ، وهذه الخطوات هى :

١ ـ العثور على الحالات :

ويقصد بذلك العثور على الشخص العاجز وقت اصابته حتى يمكن أن يستفيد من برامج التأهيل قبل أن يستفحل أمر الاصابة نتيجة التوانى أو الاهمال · وخير وسيلة لتحقيق ذلك تأتى عن طريق تعاون المستشفيات الحكومية والأهلية التى تقوم من جانبها بالتبليغ عن الحوادث الى مراكز ومؤسسات التأهيل ·

٢ ـ التشخيص :

تبدأ عملية التشخيص بالكشف الطبى الشامل الدقيق ، ثم يلى ذلك المقابلة وتحليل قدرات الشخص واستعداداته وميوله وسمات شخصيته · ولا يقف الكشف الطبى عند حد الفحص العام ، بل يتعداه الى تحديد درجة العجز من ناحية ، ومدى استعداد الفرد لمواجهة مطالب المهنة من ناحية أخرى ، ويتعاون فى ذلك فريق التأهيل ·

٣ ـ التوجيه والارشاد النفسى والمهنى :

وقد سبق مناقشته باسهاب فى الباب الأول (الفصل الثانى) ·

٤ ـ الاعداد البدنى :

يبدأ التأهيل المهنى بعد أن يتم علاج العميل طبيا بحيث يمكن اعداده للتدريب المهنى · وتشمل مرحلة الاعداد البدنى جميع الخدمات التى من شأنها معاونة الفرد على العودة الى دنيا العمل ، كتدريبه على استخدام الأطراف الصناعية أو العكاز والأجهزة الصناعية والقيام بتدريبات بدنية

والعــلاج الطبيعى لمعــاونته على اســتغلال أقصى قدرة ممكنة حتى يستطيع مزاولة المهنة التى سيتدرب عليها ·

٥ ـ **التدريب المهنى :**

يعتبر التدريب المهنى وسيلة فعالة لتحقيق تشغيل الفرد فى العمل الذى يناســـبه ويقوم بالتـدريب أخصـــائيون ويراعى فيه تحقيق التكيف المهنى والاجتماعى للعميل بالنسبة للبيئة المهنية · ويراعى أن يتمشى التدريب المهنى مع احتياجات السوق المهنية المحلية حتى يتيسر تشغيل العملاء بعد تدريبهم ، كما يجب أن يتلاءم مع قدرات العميل واستعداداته وخبراته وميوله وحــالة عجزه ·

٦ ـ **التخـديم :**

ويقصد به تقديم العميل الى دنيا العمل ومعاونته فى الحصــول على العمل الذى يلائمه بما يتمشى مع سابق خبرته واستعدادته وقدراته وميــوله والتدريب الذى حصل عليه ·

٧ ـ **الخدمات الاجتماعية :**

وهى تشمل العناية بالعميل أثناء فترة التأهيل من حيث دراسة حالته وتيسير وسائل النقل له داخل المركز وخارجه وشغل وقت فراغه بما يفيــده وتقديم برامج الثقافة والترفيه له ·

٨ ـ **المتابعــــة :**

ويقصد بها متابعة العميل بعد التحاقه بالعمل لفترة معقولة حتى يمكن التأكد من توافقه مع البيئة المهنية الجـديدة ولمعــرفة اتجاهاته نحو العمــل والزملاء والرؤساء ومدى تقبلهم له ، وكذا لتقديم المعونة اللازمة له ســواء أكانت طبية أم نفسية أم اجتماعية أم مهنية حتى يشعر برعاية المجتمع له ·

العوامل البشرية التى ينطوى عليها التأهيل :

لكل ذى عاهة مشكلة قائمة بذاتها يقدمها لأخصائى التأهيل ·· ولــذا فالتأهيل المثمر هو الذى يتبع خطة مرنة تدخل فى حسابها العوامل والمؤثرات

الاجتماعية والاقتصادية والمهنية التى لها أثرها على شخصية الفـرد ، هـذا بالاضـافة الى النواحى العـلاجية • ويمكن تلخيص المشـكلة من الناحية السيكولوجية فيما يأتى :

يحاول الشخص الذى يعانى من عجزه أو اصـابته القيام بنوعين من التكيف أو التوافق : الأول أن يكيف نفسه مع وضعه الجديد الذى تمليه عليه درجة الاصابة بمواجهة الواقع ، والثانى أنه مضطر لتعديل صورته الجسمية وعلاقته بالآخرين وبالعمل بما يناسب درجة اصابته وطبيعة الاصابة نفسها • الا أنه لا يغرب عن البال أن العاهة لا تسبب شل قدرة الفرد من جميع نواحيها اذ لابد له من مخرج ، فهو يستطيع بحالته الراهنة أن يبذل نشاطا فى بعض النواحى وأن يعبر عن شعوره وانفعالاته بشتى الوسائل ويؤدى بعض الأعمال التى تتلاءم مع حالته الراهنة ، وبذا لا يفقد كيـانه كانسـان يحس ويشعر ويعمل • وقد دلت التجـارب على أن ذوى العـاهات يستطيعون القيام بشتى الأعمال التى يؤديها سواهم من أصحاء البدن وقد يؤدونهـا بدرجة أعلى من المهارة والكفاءة ، وقد تأكد للمؤلف صحة هذا الرأى أثناء اشتغاله فى ميدان التوجيه المهنى لذوى العاهات بمراكز التأهيل المهنى بجمهورية مصر العربية زهاء عشر سنوات ، ونذكر ما يأتى على سبيل المثال :

قامت مؤسسة التأهيـل المهنى بالقاهـرة بتدريب ذوى العـاهات من المراهقين والشبان على أعمـال الجلـود والتجارة وأشغال الحلى الفضـية والنجف ، وقد أنتج هؤلاء أصـنافا ممتازة من الحقائب الجلـدية المختلفـة والنجف والحلى ولعب الأطفال بأسعار زهيـدة تضـارع بل تفوق الموجـودة بالسوق الخارجية ، كما أن العملاء الذين اشتغلوا فى المؤسسات والمحـلات الخارجية مشهود لهم بالكفاءة والمقدرة الفائقة • كما قامت جمعية المحاربين القـدماء بتدريب المحاربين بمركـز المحاربين بالعجوزة على أعمـال الجلود والنجارة والآلة الكاتبة والنقش والزخرفة وأنتجوا أصـنافا ممتازة عرضت بسوق الانتاج وبيعت بأكملها لدقة الانتاج والأسعار الزهيدة التى بيعت بها ، كما أبدى من اشتغل من المحاربين المدربين كفـاءة تامة فى الأعمـال التى يزاولونها بالمؤسسات والشركات •

ويقوم المركز النموذجى لرعاية وتوجيه المكفوفين بتدريب المكفوفين فى مركز التأهيل على أعمال متعددة كأعمال القش والخيزران والسجاد وأعمال التليفون والطباعة بطريقة برايل وقد أمكنهم طبع القرآن الكريم بطريقة برايل علاوة على الانتاج الممتاز فى المهن التى يدربون عليها • ويتمتع ذوو العاهات بالصفات الآتية على وجه الخصوص :

١ ـ القدرة على التوافق : فهم يستطيعون التكيف بسرعة مع ظروف العمل ٠

٢ ـ القدرة على الانتاج : فهم لايقلون كفاءة عن غيرهم من العمال فى انجاز العمل بل وقد يفوقونهم فى ذلك ٠

٣ ـ الحذر : فهم يراعون قواعد الأمن والسلامة بدقة وحذر ٠

٤ ـ النظام : فهم يحافظون على مواعيد العمل ويتبعون التعليمات بدقة ونظام ٠

٥ ـ الثبات : اذ يثبتون فى عمل واحد طالما انه يلائم قدرات الشخص واستعداداته ، ولا يميلون الى التنقل من عمل الى آخر دون مبرر ٠

٦ ـ القدرة على العمل : فهم يستطيعون أداء الأعمال التى لا تتأثر بعاهاتهم ٠

ويتوقف نجاح ذى العاهة فى حياته المهنية على عاملين أساسيين : الأول : اعداده اعدادا صحيحا للعمل الذى سيؤديه من النواحى البدنية والمهنية ، والثانى : الاختيار الملائم للعمل الذى سيؤديه ٠ فعملية توافق الفرد مع العمل الذى يناسبه لها قيمتها الحيوية فى تشغيل ذوى العاهات بصفة خاصة ٠٠ فعملية اصلاح الساعات مثلا تحتاج الى أيدى حساسة دقيقة بغض النظر عما اذا كان من يقوم بهذا العمل تحمله سيقان طبيعية أو صناعية ، كما أن الأصم يستطيع تشغيل آلة فى مصنع يسوده الصخب والضجيج دون أن يتأثر بذلك ، بل ويمكن القول بأن صممه يجعله لا يتأثر بهذه الضوضاء التى قد تؤثر على الشخص السليم السمع ، وهكذا الحال فى كثير من المهن ٠٠٠ وقد دلت التجارب على أن حرمان الفرد من أحد أعضاء جسمه لا يعنى حرمانه من القدرة على العمل ، وكل ما يتطلبه الأمر هو وضع الفرد فى العمل الذى يلائمه بحالته الراهنة التى هو عليها بعد الاصابة ، اذ أنه سيبذل كل ما تبقى له من قدرات فى انجاز ما يوكل اليه من أعمال ٠ ومن الملاحظ أننا فى حياتنا اليومية نستخدم جزءا بسيطا من الحركات العضلية والحسية فى انجاز أعمالنا ، وهذا ما يجب أن يراعيه المرشد المهنى أثناء قيامه بتوجيه ذوى العاهات ٠

ومما هو جدير بالملاحظة فى عملية التأهيل المهنى أن « تحليل العمل » يتخذ طريقه ويعلن عن نفسه فى أغلب الخطوات التى تشتمل عليها عملية التأهيل · ففى مرحلة التشخيص لا يمكن تحديد مدى قدرة الفرد على مواجهة مطالب العمل الا اذا تحددت هذه المطالب سلفا عن طريق التحليل الدقيق للعمل ، وفى مرحلة التوجيه المهنى لايمكن مساعدة الفرد على التكيف مع البيئة المهنية والاقبال على دنيا العمل بنجاح الا اذا حصل على معلومات وافية عن طبيعة العمل ومستلزماته والمهارة المشتمل عليها ومقتضياته البدنية وظروفه والمخاطر المشتمل عليها ، كما أن برنامج التدريب يتحدد بدقة عن طريق تحليل العمل حتى يمكن تحديد ساعات التدريب ونوع المنهج واعداد المدربين · وعند التشغيل لن يتيسر حصول الفرد على عمل الا اذا حصل سلفا عن بيانات ومعلومات مهنية دقيقة عن طبيعة العمل ومقتضياته ومواصفاته · ولذا فيمكن القول بأن تحليل العمل يتغلغل فى أعماق عملية التأهيل المهنى بجميع مراحلها ·

تقدير الطاقة البدنية للفرد :

عند تدريب أو تشغيل ذوى العاهات يجب النظر بعين الاعتبار الى المقتضيات البدنية للعمل والطاقة البدنية للفرد · ويقرر الأولى ـ أى المقتضيات البدنية ـ القسم السابع من استمارة تحليل العمل ، ويحدد الثانية ، ـ أى تقدير الطاقة البدنية ـ نموذج الطاقة البدنية للأفراد (انظر شكل ٤) ، وفيها تفسر المعلومات طبيا بنفس الطريقة التى وضعت بها المقتضيات البدنية ·

وحينئذ يمكن مقارنة نموذج المقتضيات البدنية للعمل بنموذج تقدير الطاقة البدنية للفرد حتى يمكن موافقة مطالب المهنة مع قدرات الفرد ···· ولهذه الطريقة أهميتها فى ابراز درجة صلاحية الفرد وطاقته البدنية على العمل اكثر من الاهتمام بابراز ناحية عجزه ، فهى توضح كل ما يستطيع الفرد القيام به مهما بلغت درجة اصابته · وعلاوة على ذلك فهذه الوسيلة تتعامل مع ذوى العاهات كأفراد ولكل فرد ميزاته وقدراته · وليس باعتبارهم ينتمون الى مجموعة من العجزة ، اذ أن محور بحثنا هو الفرد باعتباره الشخص الذى سيقوم بالعمل الذى يلائمه · وتحدد اصطلاحات معينة يمكن أن يستفيد منها الطبيب وأخصائى التشغيل والمرشد المهنى على السواء ويدركها الجميع بدرجة واحدة من الفهم دون أى لبس فى تفسير المصطلحات · كما أن من شأن هذه الطريقة المحافظة على سرية المعلومات التى يحصل عليها الطبيب اذ أن التفاصيل لا يعلمها سواه طالما أن البيانات المدونة بالنموذج هى بيانات عامة ليستفيد منها أخصائى التشغيل أو المرشد المهنى ، فمثلا اذا ذكر فى

التقدير أن العميل لا يستطيع أن يرفع من كمية محدودة من الثقل (١٠ كيلو جرامات مثلا) فلا يمكن لأحد هؤلاء الأخصائيين التنبؤ بنوع العجز الذى يقبع خلف هذا التحديد • وبالاضافة الى ما سبق فان عملية مطابقة matching المقتضيات البدنية للعمل مع الطاقة البدنية للفرد لها أهميتها فى عملية التأهيل المهنى لتحديد نوع التدريب اللازم للفرد على ضوء المقتضيات البدنية للعمل والطاقة البدنية للفرد • وتتطلب عملية المطابقة مهارة كاملة من المختص وقدرة على التصرف •• فقد يتصادف فى بعض الأحيان أن تتوفر لدى الفرد جميع مستلزمات العمل البدنية غير أن الأمر قد يتطلب ادخال بعض التعديلات على التجهيزات الموجودة بالمصنع بما لا يؤثر على حالة العمل ، مثل تعديل منضدة العمل بحيث ترتفع وتنخفض حسب الحاجة ، وهذا أمر يحتاج الى حسن تصرف المختص ومرونة تفكيره بما لايتعارض مع المصلحة العامة •

جمعية المحاربين القدماء وضحايا الحرب
مركز التأهيل المهنى بالقاهرة
مكتب التوجيه المهنى

نموذج تقدير الطاقة البدنية للأفراد

الاسم .... السن ....

الجنس .... الوزن .... الطول ....

النشاط البدنى		ظروف العمل	أنواع المخاطر
١ —...المشى	١٧ — ...القبض باليد	٣١ — ...بالدخل	٤٧ — ...مخاطر ميكانيكية
٢ —...القفز	١٨ — ...المسك بالأصابع	٣٢ — ...بالخارج	٤٨ — ...مخاطر كهربائية
٣ —...الجرى	١٩ — ...اللمس	٣٣ — ...حار	٤٩ — ...أشياء متحركة
٤ —...التسلق	٢٠ — ...التكلم	٣٤ — ...بارد	٥٠ — ...تقلص الضلات
٥ —...الزحف	٢١ — ...الاستماع	٣٥ — ...تغيرات جوية مفاجئة	٥١ — ...أماكن مرتفعة
٦ —...الوقوف	٢٢ — ...الإبصار	٣٦ — ...رطب	٥٢ — ...التعرض للحروق
٧ —...الدوران	٢٣ — ...رؤية الألوان	٣٧ — ...جاف	٥٣ — ...التعرض للانفجار
٨ —...الانحناء	٢٤ — ...إدراك المسافة	٣٨ — ...مبتل	٥٤ — ...التعرض للاشعاع
٩ —...الركوع	٢٥ — ...سرعة العمل	٣٩ — ...مترب	٥٥ — ...التسمم
١٠—...الجلوس	٢٦ — ...	٤٠ — ...ذور أبخرة نفاذة	٥٦ — ...العمل مع الآخرين
١١—...الوصول	٢٧ — ...	٤١ — ...ضوضاء	٥٧ — ...العمل حول الآخرين
١٢—...الجذب	٢٨ — ...	٤٢ — ...إضاءة كافية	٥٨ — ...العمل منفرداً
١٣—...الرفع	٢٩ — ...	٤٣ — ...تهوية كافية	٥٩ — ...
١٤—...الحمل	٣٠ — ...	٤٤ — ...اهتزاز	٦٠ — ...
١٥—...القذف		٤٥ — ...	
١٦—...الدفع		٤٦ — ...	

√ طاقة تامة / طاقة متوسطة أو ناقصة × طاقة معدومة

يمكنه العمل .... ساعة يوميا ....

يمكنه رفع أو حمل ثقل .... رطل

تفاصيل النقص فى طاقة النشاط البدنى وكذا فيما يتعلق بظروف العمل وانواع المخاطر

....

....

التاريخ .... توقيع الطبيب

ملاحظات أخصائى التوجيه المهنى :

شكل ٤ ـ نموذج تقدير الطاقة البدنية

خطوات تحليل العمل بالمصنع

عند القيام بتحليل العمل فى أحد المصانع والمؤسسات تتبع الخطوات التالية للحصول على البيانات ·

١ ـ مرحلة التحضير :

فى أغلب الأحيـان يجد المحلل نفسه مضطرا للقيام بتحليل أعمـال لم يسبق له أى دراية بها أو لا يعلم عنها الا النذر اليسير · ولكى يضمن تعاون العمال معه دون أن يعتبروه دخيلا أو متطفلا عليهم ينبغى أن يلم بالكثير من المعلومـات عن العمل الذى سيقوم بتحليله وكل مـا يرتبط بـه قبل البدء فى التحليـل ·· ويمكنه تحليل ذلك بمراجعـة التحاليل السـابقة ان وجدت أو الاطـلاع على الكتب والنشرات المتعلقة بهذا العمل ، وبذا يتجنب المحلل أى حرج قد يقع فيه نتيجة عدم الالمام بطبيعة العمل الجارى تحليله ·

٢ ـ الترتيبات لعملية التحليل :

يجب أن تستغل جميع مصادر المعلومات بالمصنع حتى يمكن الحصول على أكبر قسط ممكن من البيانات اللازمة عن العمل · ولذا ينبغى أن يعمل المحلل على الحصول على التعاون الوثيق مع أصحاب العمل والمشرفين ، فمن الضرورى أن يعمل الترتيبات الخاصة بالزيارة مع المسئولين بالمصنع قبل أن يبدأ التحليل بمدة كافية ، ومن الأفضل أن يقوم بزيارتهم حتى يضمن تفهمهم لطبيعة عمله والهدف منه · ويمـكن تحقيق التفـاهم الوثيق اذا شرح المحلل للمسئولين بالمصنع مدى الفائدة التى ينتظر أن تعود عليهم من تحليل العمل من حيث مساعدتهم فى حل مشكلات العمال وادارة الرجال اذ سيساعدهم فى وضع الرجل المنـاسب فى العمل الملائم ممـا يوفر الوقت والجهد ويرفع مستوى الانتاج · ويجب أن يضع المحلل فى اعتباره كل تحليل سبق للمصنع القيام به وأن يدرس جميع المواصفات الخاصة بأعمال المصنع · ومن الأصوب أن يقوم المحلل بتقديم شرح موجز عن واجباته والعمل الذى سيقوم به أمـام رؤساء العمل ومندوبى الأقسام ·

ويحسن كلما أمكن أن يقوم المحلل بجولة فى المصنع قبل البدء فى عملية التحليل حتى يستطيع تكوين صورة واضحة عن العمليات الجـارية بالمصنع وحتى يدرك طريقة أداء الأعمال ويلم بنظام العمل فى المصنع لكى يمكنه وضع خطة التحليل · ويصطحب فى جولتـه بـالمصنع المشرفين على العمـل حتى يقدموه لرؤساء الأقسام حيث يقدم لهم شرحا موجزا عن أهداف التحليل من

حيث معاونته فى كل مشـاكل العمل ، ويجب أن يؤكد أنه غير معنى مطلقـا بساعـات العمل أو الأجور أو كمية الانتـاج ونوعه ، وأن كل مـا يعنيه هو الحصول على البيانات الخاصة بطبيعة العمل وكيفية أدائه ، كما ينبغى أن يراعى اتباع التعليمات والنظم والقوانين الخاصة بالمصنع ٠

٣ ـ وضع خطة التحليل :

لكى يضمن المحلل نجاحه فى عمله يجب أن يجهز خطة منسقة العمل ، وكثيرا ما تختلف هـذه الخطط من مصنع الى آخر الا أنه يمـكن وضع نقط معينة للاسترشاد بها فى وضع الخطة بصفة عامة وهى تتلخص فيما يأتى :

(أ) بعد أن ينتهى المحلل من جولته فى المصنع يطلب من المشرفين على العمل أن يمدوه بالمعلومـات عن تنظيم المصنع والأسماء المتداولة للوظـائف التى يشتمـل عليهـا وعدد المعينين فى كـل عمل من الأعمـال التى سيقـوم بتحليلها ٠

(ب) يقوم المحلل بتصنيف هذه المعلومـات وتنسيقهـا بالطريقـة التى تمكنـه من الحصول على صورة ابتدائية عمـا يحتويه المصنع من أقسـام وأعمال ، ويفضل أن يلخص البيانات فى صورة رسم تخطيطى يوضح به اسم كل قسم والأعمال التى يشملها وعدد العمال المعينين بكل عمل ٠

(جـ) بعد اتمام ما سبق ذكره يجد المحلل نفسه مجهزا بمعلومات أولية تعينه فى بدء التحليل ، ولكن عليه أن يقارن هـذه المعلـومات بما يشاهـده بنفسه فى المصنع أثناء عملية التحليل ويستبعد منها كل ما يتعارض مع الواقع وأن يحذر الوقوع فى الخطأ بافتراض أن اسم العامل يوضح الواجبات التى يشتمل عليها ٠

٤ ـ الحصول على البيانات عن طريق الملاحظة :

يجب أن يتذكر المحلل كل تفاصيل استمارة تحليل العمل فى ذهنه حتى يتبع خطواتها عند التحليل ، وعليه الاستعانة بمذكرات أو دليل لتحليل العمل يشرح كيفية تطبيق معادلة التحليل والاعتبارات التى يراعيها لنسبة لكل بند ٠ ولكى يحصل المحلل على الاجابة الصحيحة عن أسئلة المعادلة يجب أن يكون يقظا ومنتبها لكل حركة يشاهدها ويقوم بتدوين الملاحظات أولا بأول ٠

ومن الأفضل أن يراجع المحلل العمل الذى تم انجازه فى أحد الأقسام على مثيله فى الأقسام الأخرى بالمصنع حتى يستطيع التخلص من أى أخطاء قد يقع فيها العـامل أثناء أداء العمل نتيجة لعاداته فى العمل أو لطبـاعه الشخصية ، ويلاحظ المحلل دائما أن مـا يبحث عنه هو تحليل العمل وليس تحليل صفات العامل · وبعد أن يتأكد المحلل من أنه حصل على ما يلزمه من بيانات خاصة بالواجبات التى يشملها العمل مما يساعده على الاستبصار والتعمق عند وصف المهارة اللازمة ومقتضيـات العمل بوجه عـام ، حينئذ يمكنه أن ينتقل الى وصف مواد العمل والآلات والأجهزة المستخدمة ·

٥ ـ الحصول على المعلومات عن طريق المقابلة :

بعد أن يدون المحلل ملاحظاته متضمنة ما شاهده ، حينئذ يبدأ الحديث والمناقشة مع المسئولين كالمشرف أو رئيس العمل حتى يستكمل بياناته ويتأكد من صحة المعلومات التى حصل عليها أثناء الملاحظة · وعلى المحلل مراعاة أصول المقابلة فى مثل هذه الأحوال وتتلخص فيما يأتى :

(أ) التأكد من أن الشخص الذى يقـابله يعرف شخصيتـه كمحـلل وغرضه من المقابلة ونوع البيانات التى يريدها ·

(ب) يوضح له أن تعـاونه معه سيساعد فى الحصول على الحقـائق المفيدة عن العمل ·

(جـ) التفكير جيدا فى السؤال وانتقاء الصيغة والأسلوب المناسب قبل القائه ·

(د) أن يظهر المحلل اهتمامه بالمعلومات التى يتلقاها من المشرف ·

(هـ) محاولة الحصول على المعلومات بطريقة مباشرة من مصادرهـا الأساسية ·

(و) احترام رأى الشخص الذى يقابله طالمـا أنه المختص بالعمل أو المشرف عليه ·

(ز) ألا يضيع وقتا أكثر مما يجب فى المقابلة ·

(ح) أن يعبر عن امتنانه للشخص الذى قابله لما أدلى به من معلومات ·

ملاحظات عامة :

يمكن تلخيص الخطوات التى تتبع فى الحصول على بيانـات أثنـاء تحليل العمل فيما يأتى :

١ ـ مقابلة الشخص المسئول للحصول على اذن منه بدخول المصنع ومقابلة المختصين قبل أن يبدأ فى المرور على أقسام المصنع .

٢ ـ معـرفة رأى رؤساء الأقسـام بالنسـبة للأماكن التى يمكن مشـاهدة العمل بها .

٣ ـ الحصول على صورة واضحة عن نظام العمل بالمصنع وأقسامه .

٤ ـ أثناء القيام بالتحليل يلاحظ المحلل ما يأتى :

(أ) أن يفرق بين ما تعمله الآلة وما يقوم العامل بأدائه .

(ب) يشاهد العملية من بدايتها الى نهايتها لمرحلة كاملة أو دورة عمل كاملة .

(جـ) ألا يتكلم مع العامل الا باذن من رئيسه حتى لا يشغله عن عمله .

(د) عدم الانشغال بتدوين مذكرات تفصيلية فى أثناء عملية الملاحظة والأفضل استخـدام رمـوز « ثربلج » لتوفيـر الوقت والتفـرغ للملاحظة .

(هـ) مقابلة المسئولين للحصول على ما ينقصه من المعلومـات التى لم يستطع استكمالها أثناء الملاحظة .

(و) مراجعة المعلومـات التى حصل عليها مع المختصين بالمصنع قبل مغادرته .



التقـرير التمهيدى

أن مجرد تقديم استمارة تحليل العمل لايفى بالغرض الذى من أجله نقوم بالتحليـل ، ولذا فمن الضرورى التمهيـد لذلك بتقـرير مفصـل يحوى المعلومـات اللازمة لتهيئة الذهن من نـاحية العمل والمصنع الذى أجرى بـه التحليل ، كما يشرح الظروف المحيطة بالعمل وقت التحليل وكافة البيانات التى

لا يسمح مجال استمارة تحليل العمل باظهارها · وتتلخص خواص التقرير الجيد فيما يأتى :

١ ـ ان الغرض من كتابة التقرير الفنى هو أن يعطى القارىء فكرة واضحة عن الحقائق ، ولذا فلا يمكن وصف التقرير التمهيدى بأنه واف الا اذا حقق هذا الهدف ·

٢ ـ يجب أن يتصف التقرير بالوضوح والدقة ·

٣ ـ من ألزم ضروريات التقرير هو تفهم من يكتبه لما يقدمه من بيـــانات وعليه أن يفكر فيها بدقة قبل تدوينها ·

٤ ـ يجب أن تكون محــتويات التقــرير كاملة ومنتقاة بدقة لتحقيق هدف معية ·

وليس من الميسور وضع صـــيغة مقننة لهــذا التقرير الا أنه يستحسن بصفة عامة اتباع الخطوات الآتية فى كتابة التقرير حتى يمكن تحقيق الغرض المنشــود ·

١ ـ جمع البيانات اللازمة للتقــرير :

يمكن الحصول على المعــلومات اللازمة عن طريق مقـــابلة المختصين بالمصنع ودراسة المجلات والنشرات الفنية وسائر المطبوعات المتعلقة بالعمل ، وكذا من ملاحظة العمل ذاته والظروف المحيطة به · وبصفة عامة فان عملية جمع البيانات هى جزء من تحليل العمل وليست عملية قائمة بذاتها ·

٢ ـ تنظيم التقرير وتنسيقه :

بعد جمع البيانات يأتى دور تنظيمها وتنسيقها بالوضع الآتى :

(أ) ذكر اسم المصنع ورقم الاستمارة وعدد عمال المصنع ونوعهم ·

(ب) الغرض من المصنع : ويقصــد به أهــداف المصنع ونوع الخامات التى يستخدمها وطريقة العمل به ونوع المنتجات ، وعلاقة المصنع بصناعات أخرى مشابهة ·

ومن الافضـــل الاستعانة برسوم توضيحية فى شرح هــذه الخطوات ·

(جـ) العوامل البيئية فى المصنع : وهى تشمل المقتضيات البدنية والمخاطر وظروف العمل المرتبطة بالصناعة بصفة عامة ، مع ملاحظة عــدم تكرار البيانات الواردة بالاستمارة ·

(د) سياسة التخديم بالمصنع : توضح الوسائل التى يتبعها المصنع فى التخديم ، كما تذكر المصادر التى يحصل منها المصنع على عماله ونوع التدريب الذى يطلبه ، وسياسة التدريب ونوع التدريب الذى يقدمه المصنع لعماله ومدى صلاحيته ونوع الاشراف على العمال ومدى صلاحيته • وهل يستخدم ذوى العاهات بالمصنع وفى أى الأعمال ومدى استعداد المصنع للمساهمة فى هذا السبيل •

(هـ) تنظيم المصنع : وهذا من شانه ان يعطى من يقرأ الاستمارة فكرة واضحة عن نظام العمل بالمصنع وعلاقة الأقسام بعضها بالآخر •

وعند كتابة التقرير يجب ان يوضح المحلل الحقائق ولا يخلطها بالآراء الشخصية سواء أكانت الآراء خاصة به أم بالمسئولين فى المصنع ، ولهذه الآراء الشخصية قيمتها فى التقرير •



الخلاصة

الآتى بعد ملخص ما سبق مناقشته فى هذا الفصل :

١ ـ تركزت مناقشته استمارة تحليل العمل على الاستمارات المعمول بها حاليا فى البيئة المحلية وهى مقتبسة عن استمارة مكتب القوى العاملة بوزارة العمل الأمريكية ومعدلة بما يلائم البيئة المحلية فى جمهورية مصر العربية • وتنقسم الى ثمانية أقسام رئيسية هى : بيانات عامة ، وتحديد نوع العمل ومقتضيات العمل بوجه عام ، ومقتضيات العمل من حيث الخبرة والتدريب ، والعلاقة بالأعمال الأخرى ، وملاحظات ، وظروف العمل ومقتضياته البدنية ، والخصائص المتطلبة للعمل •

٢ ـ أوردنا نموذجا لاستمارة تحليل العمل التى سبق ذكرها مع مناقشة جميع بنودها بالتفصيل بغرض معاونة من يقوم بالتحليل فى استيفاء البيانات المدرجة بالاستمارة مع ذكر الاعتبارات التى ينبغى أن يراعيها

المحلل أثناء التحليل بالنسبة لكل بند من البنود وذكر أمثلة توضيحية لذلك ·

٣ ـ هناك اعتبارات خاصة باستخدام تحليل العمل فى التأهيل المهنى وتختص بموافقة المقتضيات البدنية للعمل مع تقدير الطاقة البدنية للعامل ·

٤ ـ عند القيام بتحليل العمل فى أحد المصانع تتبع الخطوات التالية : مرحلة التحضير ، والترتيبات لعملية التحليل ، ووضع خطة التحليل ، والحصول على البيانات عن طريق الملاحظة ، والحصول على البيانات عن طريق المقابلة ، ثم كتابة التقرير التمهيدى ·

★★★

الفصل الخامس

توصيف الأعمــال ومواصفاتها

ان الغرض الأساسى من اعـداد توصيف للأعمــال ومواصفات لها هو تسجيل المعلومات التى نحصل عليها أثناء تحليل الوظائف والأعمال بأسلوب معيارى موحـد يصلح للاستفادة منه فى تقييم الأعمــال وتصنيفها وتقـدير الأجور وغير ذلك • وعند اعداد توصيف للأعمال يقوم المختص بالحصـول على البيانات من واقع استمارات تحليل العمل ، ثم يعد هذه البيانات ويقدمها فى قالب توصيف دقيق للأعمال مع الاهتمام بابراز النقط والعناصر الهـامة اللازمة لتقييم الأعمال • وأثناء اجراء عملية التوصيف يقوم المختص بانجاز شيئين هامين :

١ ـ تقديم المعلومات بأسلوب دقيق سهل القراءة ويحمل معنى واضحا •

٢ ـ يقنن طريقة تنظيم المعلومات وتنسيقها بالنسـبة لكل عمل حتى يسـهل مقارنتها ، بمعنى أن يتبع أسلوبا موحدا فى توصيف الأعمال •

ويشتمل توصيف الأعمال على البيانات الأساسية اللازمة لتقييم الأعمال وتقدير الأجور • ولذا يجب أن توضع هذه البيانات فى صيغتها النهائية وأن يراعى فى تسجيلها منتهى الدقة والكمال بحيث تساعد على تقييم الأعمـال وتقدير للأجور • ولكى يمكن مواجهة احتياجات تقييم الأعمال وتقدير الأجور يجب أن يراعى فى المعلومات الخاصة بالأعمال ما يأتى :

١ ـ تحديد نوع العمل عن طريق تعـرفه بدقة وتقنين مسميات العمـل مثل اللقب والأسماء التبادلية وغير ذلك •

٢ ـ توضيح محتويات العمل ومجاله عن طريق وصفه بدقة •

٣ ـ توضيح مستوى صعوبة العمـل عن طريق تحـديد مقتضيات العمـل ومؤهلات العامل الذى يقوم به بالنسبة لكل عنصر من العناصر المكونة للعمل •

والغــرض من توصيف الأعمــال ـ عند تقييم الوظائف ـ هو التعـرف الدقيق على العمل موضع التقييم وتحديده ووصفه بدقة ، حتى يعطى صـورة واضحة وافية عن الواجبات والمسئوليات التى يشتمل عليها العمل • ويساعد

توصيف العمل على تنمية الفهم الكامل للعبارات التى تدل على كل عنصر من العناصر التى يجب تقييمها ، كما هى واردة فى مواصفات العمل ٠ وعند تقييم الأعمال يبدأ المختص بدراسة البيانات الخاصة بطبيعة العمل بدقة ، ثم ينتقل الى دراسة توصيف العمل قبل أن يدخل فى تفاصيل عناصر التقييم ٠ ولكى يمكن تحقيق الغرض من التقييم يجب أن يكون توصيف الأعمال دقيقا مختصرا وافيا بحيث يشتمل على جميع الواجبات التى تشمل أية مرحلة من مراحل التقييم بعناصرها المختلفة ٠

مصادر البيانات فى توصيف العمل :

ان المصدر الأساسى للمعلومات والبيانات فى التوصيف هو استمارة تحليل العمل فى أية صورة تعد بها ٠ ويوضح (شكل ٥) « استمارة تحليل العمل لأغراض التقييم » حيث تضمنت البنود والعناصر الأساسية اللازمة لتقييم الأعمال ، وحينئذ يصبح التوصيف مجرد عملية وضع هذه البيانات فى صيغتها النهائية من واقع استمارة التحليل ٠ ويؤخذ من الاستمارة البيانات الخاصة بلقب الوظيفة ، وملخص الوظيفة ، وواجبات الوظيفة ٠

وتساعد المعلومات الواردة تحت بند « المهارة » و « المسئولية » و « المجهود » و « ظروف العمل » على الحصول على البيانات اللازمة للتوصيف ٠ ومن ناحية أخرى اذا ما كانت استمارة تحليل العمل قد أعدت بعناية بحيث تفى بالغرض المطلوب ، فان عملية التوصيف تصبح مجرد استخلاص للبيانات الضرورية مع اعادة صياغة العبارات الخاصة بتلخيص الوظيفة واعداد البيانات الخاصة بواجبات الوظيفة فى صيغتها النهائية ٠

وبغض النظر عن نوع استمارة تحليل العمل المستخدمة فى الحصول على بيانات التوصيف ، فمن الأصوب دائما أن يقوم المحلل بمراجعة بنود التحليل فى ضوء مقتضيات التوصيف والتقييم ٠ وقد يستلزم الأمر أن يناقش هذه البنود مع الملاحظين والمشرفين ومقارنة العمل بالأعمال الأخرى المشابهة (١) ٠

---

(١) فى أثناء تقييم وظائف « شركة كولدير » قامت اللجنة الفنية المشكلة لعملية التقييم بارسال أحد المحللين ذوى الخبرة الى الشركة لمراجعة استمارات التحليل فى ضوء مقتضيات عملية التقييم بعد تزويده بالتعليمات والتوجيهات اللازمة ، وكانت هذه المراجعة خير عون للجنة عند تقييم الوظائف ٠ (المؤلف)

استمارة تحليل العمـل

اسم العمل .... اسم وظيفة الرئيس المباشر.................

عدد العمال الموجودين.............اسم القائم بالتحليل ....

المفـرقة .... التاريخ ....

وصف اجمالى للعمل :

....

....

....

....

....

المهـــــارة

١ ـ الخبرة :

(أ) ما نوع المعرفة العملية (الخبرة) التى يجب أن يتزود بها العامل ليستطيع أداء عمله ؟

....

....

....

(ب) هل يمكن الحصول على هذه المعرفة أثناء تأدية العمل عن طريق تدريب سابق ، أو الدراسة ، أو بالاثنين معا ؟

....

....

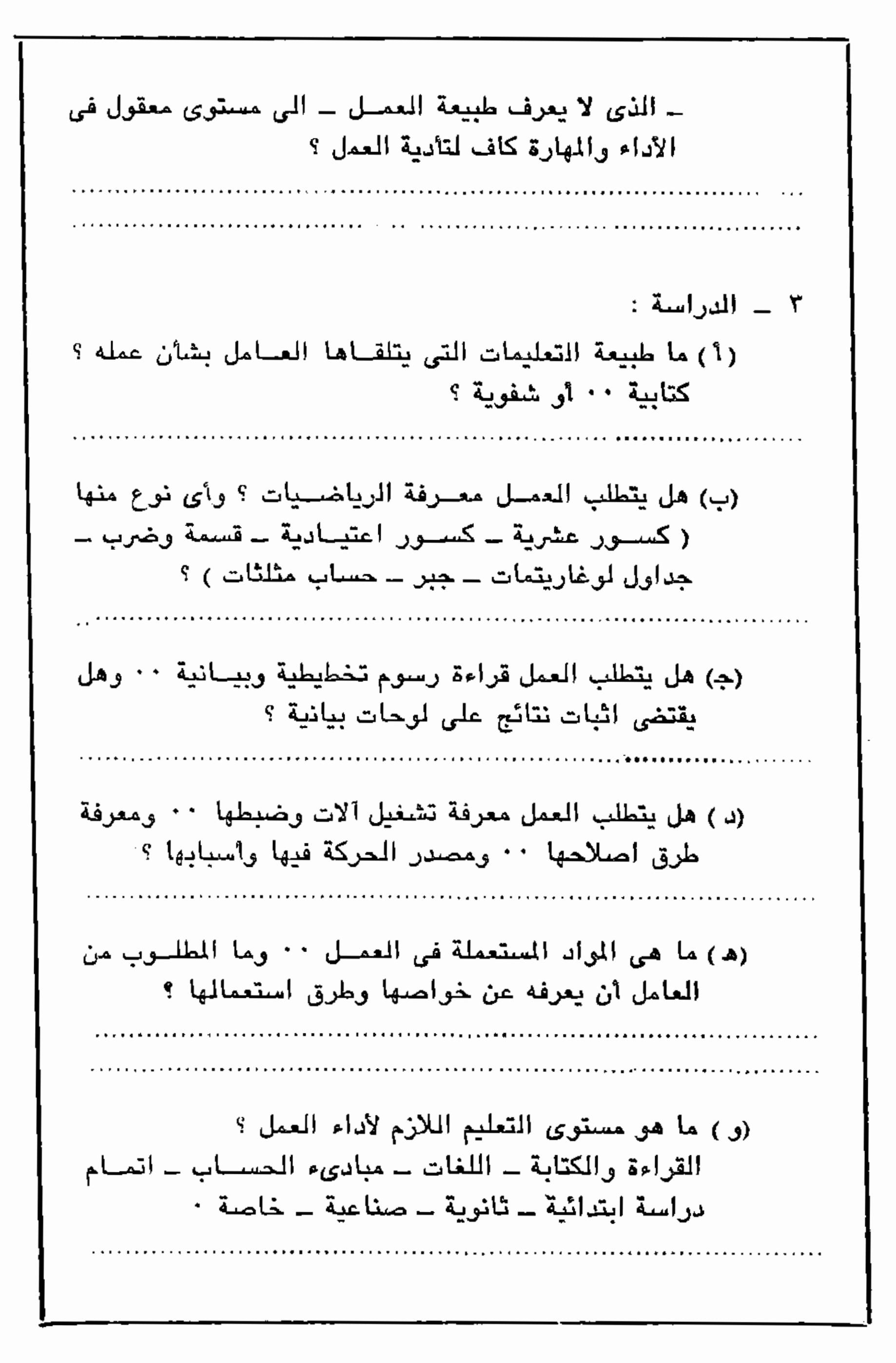
(جـ) ما هى المدة اللازمة لاكتساب هذه الخبرة ؟

....

٢ ـ التمـرين :

(أ) ما هى المدة اللازمة للتدريب ليصل العامل المتوسط الذكاء

شكل ٥ ـ استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم



ـ الذى لا يعرف طبيعة العمـل ـ الى مستوى معقول فى الأداء والمهارة كاف لتأدية العمل ؟

....

....

٣ ـ الدراسة :

(أ) ما طبيعة التعليمات التى يتلقـاها العـامل بشأن عمله ؟ كتابية ٠٠ أو شفوية ؟

....

(ب) هل يتطلب العمـل معـرفة الرياضـيات ؟ وأى نوع منها (كســور عشرية ـ كســور اعتيـادية ـ قسمة وضرب ـ جداول لوغاريتمات ـ جبر ـ حساب مثلثات) ؟

....

(جـ) هل يتطلب العمل قراءة رسوم تخطيطية وبيـانية ٠٠ وهل يقتضى اثبات نتائج على لوحات بيانية ؟

....

(د) هل يتطلب العمل معرفة تشغيل آلات وضبطها ٠٠ ومعرفة طرق اصلاحها ٠٠ ومصدر الحركة فيها وأسبابها ؟

....

(هـ) ما هى المواد المستعملة فى العمـل ٠٠ وما المطلـوب من العامل أن يعرفه عن خواصها وطرق استعمالها ؟

....

....

(و) ما هو مستوى التعليم اللازم لأداء العمل ؟ القراءة والكتابة ـ اللغات ـ مبادىء الحسـاب ـ اتمـام دراسة ابتدائية ـ ثانوية ـ صناعية ـ خاصة ٠

....

(تابع) شكل ٥ ـ استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم

٤ ــ معرفة العمليات الأخرى :

(أ) هل على العامل أن يفتش أو يراجع عمل زميله السابق له فى ترتيب العمليات ··· وما هى المعلومات اللازمة لذلك ؟

....

(ب) هل على العامل أن يعرف الطرق الفنية المختلفة والمتعددة التى يتبعها العمال الذين معه ؟

....

(جـ) هل يتطلب العمل تعاون العامل مع زملائه ··· وما طبيعة التعاون المطلوب ··· وما الخسائر التى ينتظر أن تحدث اذا لم يتعاون العامل مع زملائه ؟

....

....

(د) اذا كان العمل يحتاج الى معرفة العمليات الأخرى فهل يحتاج العمل الى المام عام أم معرفة تامة تصل الى حد اجادة الأعمال الأخرى المحيطة بالعملية ؟

....

....

٥ ــ درجة الدقة اللازمة للعمل :

(أ) ما مدى درجة السماح التى تراعى فى العمل ــ وما مقدار الخطأ الذى يمكن التغاضى عنه ؟

....

(ب) ما هى الأدوات التى يعتمد عليها العامل لمعرفة الخطأ المسموح به (الضوابط ··· الشاقات ··· المقاييس··· الرسوم التوضيحية ···) ؟

....

(تابع) شكل ٥ ــ استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم

(جـ) هل يتطلب العمـل توافق البصر وغيـره من الحواس مع حركات العضلات ‥ وكيف ‥ ؟

....

....

(د) ما مدى صعوبة الاحتفاظ بمستوى الدقة المطلوب ؟

....

....

(هـ) هـل يستخدم العـامل قطعا صغيرة أو أجهـزة صـعبة الاستخدام ؟

....

٦ ـ أثر العمل على غيره من العمليات :

(أ) ما هو أثر العمل الذى يقوم به العامل على الانتاج ‥ أى ما هى قيمة العمـل بالنسبة للانتـاج وبالنسبة للعمليات الأخرى التى يمر بها الصنف تحت التشغيل ؟

....

....

(ب) ما مدى أثر العمـل على العمليات الأخـرى السـابقة أو التالية له ‥ وما مثال ذلك ؟

....

....

٧ ـ حاجة العمل الى الابتكار :

(أ) هل يقوم العامل بترتيب خطوات عمله بنفسه ‥ وكيف ؟

....

....

(ب) هل يتخذ قرارات تتصل بعمل الآخرين ‥ وما هى ؟

....

(تابع) شكل ٥ ـ استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم

(جـ) هل يتخذ قرارات روتينية ‥ أو مستعجلة ‥ أو غير عادية الحدوث ـ وما مدى احتمال تكرار هذا ؟

....

(د) هل تسمح طبيعة العمل للعامل أن يبتكر تصميمات أو أفكارا أو طرقا جديدة للعمل ‥ وما مثال ذلك ؟

....

(هـ) ما نوع الاشراف على هذا العمل ‥ محكم ‥ عام ‥ مباشر ‥ غير مباشر ؟

....

(و) هل يقتضى العمل أن يكون العامل حاضر الذهن سريع التصرف ليواجه تغيير ظروف العمل ‥ وكيف ؟

....

....

....

المجهود

المجهود البدنى :

(أ) ما الأدوات التى يستعملها العامل فى عمله ‥ وما المواد التى يقوم بتشغيلها ؟

....

....

(ب) هل يقتضى العمل أن يقوم العامل بتكرار حركات بدنية معينة أو حركات بدنية دقيقة ؟ ‥ وكيف ؟

....

....

(تابع) شكل ٥ ـ استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم

(جـ) ما المدة التى تستغرقها الحركات البدنية وأوجه النشاط البدنية المختلفة وما مدى تكررها وحدتها ؟

....

(د) ما الذى يدخل فى أداء العمل من الحركات البدنية التالية وبأى نسبة ؟

المشى	الجلوس	الوقوف
حفظ التوازن	التسلق	الزحف
الركوع	الانحناء	جلوس القرفصاء
الدفع	الجذب	الحمل
المناولة	الوصول	الدوران

(هـ) هل للعامل حرية اختيار الحركات البدنية المستخدمة فى العمل ؟ ٠

....

....

٦ ـ المجهود العقلى :

(أ) هل العمل متكرر وروتينى أم متغير ومعقد ؟

....

(ب) هل يحتاج العمل الى تحليل ما يحدث من مشاكل وتصحيح أخطاء ٠٠ وما مدى تكرر هذا ؟

....

....

(جـ) هل يقتضى العمل أن يكون العامل دائم اليقظة والانتباه حتى يمكنه تلافى أخطاء ٠٠ أم يحتاج الى انتباه عرضى ؟

....

(د) هل يقتضى العمل أن يقوم العامل بمقارنات دقيقة فى عمله معتمدا على نموذج ٠٠ ذاكرة ٠٠ حاسة مثل الشم ٠٠ اللمس ؟

....

(تابع) شكل ٥ ـ استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم

(هـ) هل يحتاج العمل لتفكير ·· مناقشة ·· ذاكرة ·· عد ؟

....

....

١٠ـ الاجهاد البصرى :

(أ) هل يحتاج العمل الى التدقيق فى النظر ·· والى أى مدى ·· ولماذا ·· وما الذى ينتج اذا لم يدقق العامل النظر ؟

....

....

(ب) ما هو نوع الاضاءة المطلوب لأداء العمل ·· وهل يقتضى العمل ضعف الاضاءة ـ أو لونا معينا مجهدا للبصر ؟

....

....

المسـئولية

١١ـ المسئولية عن سلامة الآخرين :

(أ) ما هى الاصابات والأضرار المحتمل حدوثها له ·· أو لمن حوله من العمال ·

....

....

(ب) هل اتخـذت ضمانات للتقليل من أخطار الاصابة ·· وما هى ؟

....

....

١٢ـ المسئولية عن سلامة الأدوات :

(أ) ما الأدوات والمعدات المحتمل تلفها أو فسادها ·· وما مدى

(تابع) شكل ٥ ـ استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم

هذا الاحتمال بالجنيهات وما قيمة الخسارة التقريبية المنتظرة للأدوات التالفة .. وما طرق تلفها أو فسادها ؟

....

....

(ب) هل اتخذت ضمانات لتقليل هذه الخسارة .. وما هى ؟

....

....

١٣ـ مدى الخسارة فى المواد :

(أ) ما هى المواد المستعملة . وما مدى خسارتها بالجنيهات ؟

....

....

(ب) ما هى طرق وقايتها من الخسارة ؟

....

١٤ـ المسئولية عن عمل الآخرين (١) :

(أ) كم عاملا يقوم بالاشراف عليهم ؟ . وما مدى وطبيعة الاشراف ؟

....

....

(ب) وما نوع العمل الذى يتم الاشراف عليه .. عمال مهرة .. متوسطى المهارة .. فنيين ؟

....

....

---

(١) ذات أهمية خاصة حالة الملاحظين والمشرفين .

(تابع) شكل ٥ ـ استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم

ظروف العمـل

١٥ـ الظروف المحيطة بالعمل :

(أ) ما طبيعة الظروف المحيطة بالعمـل ٠٠ وما تاثيرها على العامل ؟

....

....

(ب) هل تقتضى طبيعة العمل أن يكون العامل فى جو :

١ ـ درجة حرارته أقل أو أعلى من المعدل وبأى نسبة ٠٠

٢ ـ مترب ٠ ـــــ ٣ ـ رطب ٠

٤ ـ مدخن ٠ ـــــ ٥ ـ به غازات رائحتها كريهة ٠

٦ ـ متسخ ٠ ـــــ ٧ ـ ضجة مزعجة ٠

٨ ـ اضاءة ضعيفة ٠ ـــــ ٩ ـ وهج مضر بالنظر ٠

١٠ـ داخل جدران ٠ ـــــ ١١ـ فى العراء ؟

(جـ) ما نسبة الوقت الذى يقضيه العامل تحت الظروف المذكورة أعلاه بالنسبة لساعات العمل ٠

....

١٦ـ اتلاف الملابس :

(أ) هل طبيعة العمل متلفة للملابس وكيف ـ قطع ـ جـذب ـ مواد كيماوية ؟

....

(ب) ما هى نسبة تلف الملابس ؟

....

١٧ـ الأخطار :

(أ) ما طبيعة الاصابات التى يتعرض لها العامل ٠٠ وما مدى احتمال حدوثها ؟

....

(تابع) شكل ٥ ـ استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم

(ب) هل هناك وسائل للوقاية منها ·· وهل اتخذت ·· وكيف ؟

....

(جـ) ما هى الاصابات المحتملة ·· جروح ·· فقد أطراف ·· كسور ·· حرق ·· فتق ·· اضرار بالنظر ·· صدمات كهربائية ؟

....

١٨ـ الصحة :

(أ) هل هناك أمراض مهنة خاصة بهذا النوع من العمل ·· وما هى ؟

....

(ب) ما مدى احتمال تعرض العامل لها ؟

....

(جـ) ما هى امكانيات حماية العامل منها ؟

....

(تابع) شكل ٥ ـ استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم

حجم التوصيف ومداه :

عند اعداد توصيف الأعمال ، تحدد المؤسسة بالاشتراك مع اللجنة الفنية المسئولة عن التوصيف والتقييم التفاصيل التى يشتمل عليها التوصيف · وبصفة عامة هناك ثلاث مستويات للتوصيف يمكن استخدامها فى تقييم الوظائف وهى :

١ ـ **التعرف على العمل** : ويشتمل على جميع المعلومات اللازمة للتعرف على طبيعة العمل دون الدخول فى تفاصيل الواجبات ·

٢ ـ **التعرف على العمل وملخص العمل « الوظيفة »** : ويشتمل على جمع المعلومات الخاصة بطبيعة العمل وذاتيته مضافا اليها تعريف العمل ومداه والغرض منه ومحتوياته باختصار ·

٣ ـ **التعرف على العمل وملخصه والواجبات التى يشتمل عليها :** ويشتمل على المعلــومات الواردة فى البنــد الســابق مضــافا اليها الواجبات التفصيلية التى تشتمل عليها الوظيفة أو العمل بحيث يغطى العناصر : ماذا وكيف ولماذا من معادلة تحليل العمل (انظر الفصــل الثالث من الكتاب) ٠

ويلى ذلك البنود الخاصــة بالمهــارة والمســئولية والمقتضيات البدنيــة وظروف العمل ٠

ويلاحظ أن المستوى الأول الخاص « بالتعرف على العمل » فقط لا يفى بأى غرض ٠ فهو يمدنا بالبيانات الخاصة بلقب الوظيفة والألقاب الأخــرى التبادلية والقسم والادارة التى تتبعها الوظيفة ٠ أما المستوى الثانى الخاص بالتعرف على العمل وملخص العمــل فيبــدو أنه يعطينا أقل قسط ممكن من المعلــومات يخــدم أغراض التقييم ٠ أما المســتوى الثالث الذى يضيف الى المستويات السابقة « واجبات الوظيفة » فانه يساعد على الحصول على أكبر قسط ممكن من المعلومات التى تفيد فى تقييم الوظيفة ٠ وقد لا تكون لواجبات الوظيفة قيمة حيوية فى التقييم ذاته ولكنها تسدى الى المختص خــدمة كبيرة حيث انها تساعده على تفهم طبيعة العمل وتفاصيله ، كما أنها تيسر عمليــة تقدير الأجور القائمة على أساس من تقييم العمــــل ٠ ولا يعنى هــذا القول بالضرورة التقليل من شأن المعلــومات التفصيلية الواردة باستمارة تحليــل العمــل ، اذ يمكن للمؤسسة أن تستفيد من المعلــومات الواردة بها فى شتى الأغراض كالتوجيه المهنى والتدريب المهنى وعلاقات العمل وغير ذلك (انظر « أهداف تحليل العمل » بالفصل الثالث ص ٥٣) ٠



اطار لمحتويات التوصيف والمواصــفات

تتلخص المحتويات الأساسية للتوصيف والمواصفات فى العناصر الآتية :

١ ـ بيانات ذاتية عن العمل ٠ ٢ ـ ملخص العمل (الوظيفة) ٠

٣ ـ واجبات الوظيفة ٠ ٤ ـ المهــارة ٠

٥ ـ المسئولية ٠ ٦ ـ المقتضيات البدنية ٠

ويوضح (شكل ٦) « الاستمارة ت ٠ م : ١ » **اطار لتوصيف العمل ٠**

استمارة (ت . م ١)

لقب الوظيفة : القسم :

القاب اخرى : الادارة :

رقم الوظيفة :

ملخص الوظيفة :

واجبات الوظيفة

شكل ٦ ـ اطار لتوصيف ومواصفات العمل

— ٢ —

المهـــارة

التعليم النظامى أو ما يعادله :

الخبرة السابقة :

التدريب :

الآلات والأجهزة المستخدمة :

التصرف العقلى :

(تابع) شكل ٦ ـ اطار لتوصيف العمـــل

— ٣ —

المســـئولية

سلامة الآخرين :

الاشراف على الآخرين :

العدد والأجهزة والأدوات :

الخامات والمنتجات :

الأموال والممتلكات :

سرية المعلومات :

المقتضيات البدنية

المطالب البدنية :

ظروف العمـل :

أخطار العمـل :

اسم الباحث : اسم الرئيس المباشر :

التاريخ :

(تابع) شكل ٦ ـ اطار لتوصيف العمـــل

تعليمات خاصة بكيفية تدوين البيانات بالاستمارة « ت م : ١ » ٠

أولا : الغرض من الاستمارة :

الحصول على مواصفات كاملة للعمل المقوم ، بحيث تشمل المواصفات ما يلى :

١ ـ توصف جميع العناصر الأساسية المطلوبة لأداء العمل على أحسن وجه ٠

٢ ـ أن يكون تحرير الاستمارة بالغ الدقة ، وينطبق تماما على العمل كما هو الواقع بالفعل ٠

٣ ـ استخدام نفس العبارات والمصطلحات الخاصة بالعمل ، وتوضيح الشرح تفصيليا ٠

٤ ـ يجب أن يكون الباحث دقيق الملاحظة فى كل دقائق العمل ، ويستحسن أن يقوم بأداء العمل بالفعل كما يؤديه العامل حتى تكون لديه خبرة بطبيعة العمل ٠

٥ ـ يجب أن تكون الاستمارة شاملة فى تحريرها لكل جزء من أجزاء العمل مهما ظهر أنه تافه وصغير القيمة ٠

٦ ـ يدون الباحث فى نهاية الاستمارة ملاحظاته الخاصة بالعمل ويعرضها على الرئيس المباشر للعمل ليعتمدها ويوقعها ٠

ثانيا : تحرير الاستمارة على النحو التالى :

١ ـ لقب الوظيفة : يكتب الاسم الشائع للوظيفة والألقاب الأخرى التى تصف نفس العمل ٠

٢ ـ ملخص الوظيفة : يدون هنا ملخص موجز لكل ما يؤديه العامل من أعمال بحيث يمكننا معرفة طبيعة العمل بسرعة من قراءة الملخص ٠

٣ ـ واجبات الوظيفة : أهم أجزاء الاستمارة وفيه يدون ما يقوم به الفرد من أعمال وكيفية أدائه لها ٠ ويتضمن هذا المسئولية والمساهمة فى الانتاج والأهمية والاشراف ـ ان وجد ـ وشرح كامل مفصل لعمل الفرد

من أول دخوله العمل حتى انتهائه ، مع وصف دقيق لكيفية أدائه واستخدام الأجهزة والأدوات والمهمات ، ويستحسن أن يؤدى الباحث العمل بنفسه حتى يعرف تماما واجبات الوظيفة التى يؤديها الفرد .

٤ ـ المهارة : وهى تشمل :

(أ) التعليم النظامى أو ما يعادله : يدون هنا كل ما حصل عليه الفرد من مؤهلات فى مراحل التعليم المختلفة سواء أكان هذا التعليم نظاميا أم لا ؟ وتذكر المدارس وعدد السنوات ـ ان أمكن .

(ب) الخبرة السابقة : يدون هنا كل ما حصل عليه الفرد من خبرات سابقة سواء فى نفس العمل الذى يؤديه الآن أو فى غيره من أعمال ، وسواء أكانت الخبرة بالمؤسسة التى يعمل بها الآن أم فى غيرها .

(جـ) التدريب : يدون هنا كل ما حصل عليه الفرد من برامج التدريب لنفس العمل المقوم أم لغيره ، وسواء أكان هذا بالمؤسسة أم بغيرها وعلاقة التدريب الذى حصل عليه الفرد بالعمل الذى يؤديه ، وتقديره فى برامج التدريب .

(د) الآلات والأجهزة المستخدمة : يدون هنا كل ما يستخدمه الفرد من الات وأجهزة ومهمات وكيفية استخدامها ، ومهارته فى ذلك وقدرته على الضبط والدقة فى ذلك .

(هـ) التصرف العقلى : وهنا يذكر كل ما يقوم به الفرد من عمليات عقلية من تفكير وتصور ورسم وتنفيذ خطط العمل ، ومدى حكمة الفرد فى تصرفاته وحسن أدائه للعمل من حيث التفكير المنظم .

٥ ـ **المسئولية** : وهى تشمل مسئوليات الفرد من النواحى الآتية :

(أ) سلامة الآخرين : أى من ناحية الاشراف على الغير وتهيئة الجو كى يعملوا فى أمان ، وكذلك ألا يضر بسلامة من معه من عمال ، وينبغى أن يكون حذرا سريع التصرف فى حالة الخطر ، كما لا يتسبب عن تأخير فى الانتاج .

(ب) الاشراف على الآخرين : وهذا يتضمن الاشراف ومسئولية إنتاجهم واستمرار الانتاج وعدم تعطيله ، كما يكون الفرد مسئولا تمــاما عن الأفراد الذين يشرف عليهم ٠

(جـ) العـدد والأجهـزة والأدوات : وتتضمن سـلامة استخدام العـدد والأدوات والآلات وكـذلك أداء العمـل عليهـا بنفس الطـريقة المطلوبة ٠

(د) الخامات والمنتجات : مسئولية الفرد عن التلف فى كل من المنتجات والخامات ، وأن يستخدم كل شيء فى الغـرض المخصص له دون أى شيء آخر ٠

٦ ـ **المقتضيات البدنية** : وهى تشمل ما يستلزمه العمل فى النواحى الآتية :

(أ) المطـالب البدنية : وهى القدرات البدنية المختلفـة المطلوبة لأداء العمـل على أحسن وجه ، وكذلك كل ما يؤديه الفـرد من عمـل يعتمد على قواه البدنية ٠

(ب) ظروف العمل : تدون هنا الظروف التى يؤدى فيها العـامل عمله داخل المصانع أو خارجها وعدد ساعات العمل وموعد العمل ليلا أم نهارا ، وكذلك ظروف أداء العمل مثل درجة الحرارة والضوضاء والرطوبة والاضاءة والدخان وغير ذلك ٠

(جـ) أخطـار العمل : وهذا يتضمن احتمـال التعرض للخطر ، ومدى حدوثه وكيفية تلافيه ، وكذا مدى حدوث الاصـابة ، والاجراءات التى تتخذ عادة فى حالة الاصابة ٠ وهل الاصابة كثيرة الحدوث أم نادرة ، وما هى أجزاء الجسم الأكثر تعرضا للاصابة ، وهـل توجد حمـاية تامة فى الآلة ، ولا تنتج الاصـابة الا نتيجة خطـأ العامل ؟

وفى النهـاية يدون الباحث ملاحظـاته ، ويوقع الاستمارة ثم يوقعهـا الرئيس المباشر للعمل ٠

أسلوب تحرير توصيف العمل :

ان تنظيم أسلوب التوصيف وتنسيقه وتوحيده يساعد على الاستفادة من التوصيف دون الحاجة الى بذل مجهود كبير · كما أن تحديد أسلوب معيارى للتوصيف يساعد على كتابته وقراءته بسهولة · ومن شأن الاهتمام بالأسلوب أن يزيد من مستوى الدقة فى التوصيف بحيث يصبح مختصرا ومطابقا للواقع · ويهدف توحيد الأسلوب أساسا الى تحسين مستوى تسجيل بيانات للتوصيف بحيث تحمل البيانات والحقائق المطلوبة بدقة دون أن تترك شيئا · وفيما يلى بعض التوجيهات التى تساعد على تنظيم أسلوب التوصيف:

١ ـ يجب أن يكون الأسلوب بصفة عامة سديدا محكم السبك سلس العبارة شاملا ومباشرا ، مع التقليل على قدر الامكان من استخدام الجمل والعبارات المعقدة ·

٢ ـ تحذف جميع الجمل والعبارات المنمقة التى لا تحتوى على معلومات ضرورية ·

٣ ـ يجب أن تبدأ الجملة بفعل وظيفى مع اعتبار العامل هو فاعل الجملة ، وكذا تجنب استخدام المبنى للمجهول · مثال : « ميكانيكى سيارات : يقوم الميكانيكى باجراء الاصلاحات اللازمة فى ماكينة العربة » ·

٤ ـ يستخدم الفعل المضارع فى بنود التوصيف دون استثناء ·

٥ ـ يجب أن تكون واجبات الوظيفة محددة ونوعية مع التركيز على المهارات المشتمل عليها أداء الواجبات والغرض من أداء هذه الواجبات ، دون الدخول فى تفاصيل كيفية أداء هذه الواجبات ·

٦ ـ يجب استخدام كلمة « قد » لتقديم توصيف الواجبات التى يؤديها بعض العمال دون غيرهم · مع ملاحظة عدم استخدام هذه الكلمة « قد » فى أية ناحية أخرى من التوصيف ·

٧ ـ يستخدم لفظ « أحيانا » عند وصف الواجبات التى تنجز ما بين آن وآخر أى لا تؤدى باستمرار أثناء انجاز العمل · ولا يستخدم لفظ « قد » للاشارة الى هذه الواجبات العرضية ·

٨ ـ ينبغى ذكر جميع العدد والآلات والمهمات التى يستخدمها العامل فى أداء العمل ، وتذكر على وجه التحديد مع ذكر اسمها الشائع ورقمها الخاص ـ اذا وجد ـ والغرض من استخدامها ·

٩ ـ عند الاشارة الى أعمال أخرى أو أفراد أو ادارات أو أقسام أو آلات أخرى وما أشبه ، يجب أن تكون الاشارة واضحة ومحدودة ولا تحتمل أى غموض أو تأويل · كما ينبغى أن تكون الاشارة الى الأعمال الأخرى متضمنة لقب العمل أو الوظيفة بالكامل ·

١٠ـ توضع أى بيانات تفسيرية أو توضيحية « بين قوسين » للدلالة على أنها خارجة عن بيانات التوصيف الأساسية ·

١١ـ اذا كانت ألقاب الأعمال والوظائف عرضة للتغيير أثناء عملية التوصيف فيجب استخدام رقم الوظيفة لتجنب أى غموض أو لبس فى استخدام اللقب ·

* * *

فوائد التوصيف

يستخدم التوصيف بصفة أساسية فى تقييم الأعمال · ولا يغرب عن البال أن الأعمال دائمة التغيير والتطور ، حيث ان المجال المهنى يتصف بالدينامية والحركة الدائبة ، وتتطور أعماله وفقا للتغير الاجتماعى السائد · ولذا فمن الضرورى معرفة تفاصيل الأعمال بحالتها الراهنة ، هذا بالاضافة الى معرفة هذه التفاصيل قبل أن يطرأ التغيير على العمل ، حتى يمكن مقارنة تفاصيل العمل وتحليل التغير · وتستلزم هذه الدراسة أن يكون التوصيف كاملا حتى يساعد على المقارنة والتحليل · ولهذه النقطة أهميتها الحيوية فى تقدير الأجور القائم على أساس من تقييم الوظائف والأعمال ، اذ أنه من الحقائق الملموسة أن الأعمال دائمة التغير على مدى الزمن سواء طال أم قصر · ومما هو جدير بالاعتبار ـ وان كان يصعب التغلب عليه ـ أن الأعمال تميل الى أن تتغير تدريجيا وبدرجات صغيرة نسبيا · ووجه الصعوبة هنا هو متى نقرر أن العمل قد تغير بدرجة كافية فى مشتملاته وما يحتوى عليه من مهارة ومسئولية ما يستدعى مراجعة توصيف العمل واعادة تقييمه ·

وهنا عنصر آخر له أهميته فى هذه الناحية ، ألا وهو استخدام توصيف العمل فى تحديد لقب الوظيفة ووصف العمل باعتباره أساسا لتصنيف العمال وتوزيعهم على الأعمال المختلفة ، بمعنى التعرف على العمال بألقابهم المهنية ·

ونظرا لأن لقب الوظيفة الذى يحمله العامل يحدد مستوى أجره وحدود هذا الأجر ، فــان التعرف على العمال عن طريق ألقــاب الوظــائف يعتبر حجر الزاوية فى تحديد أجور العمال ٠

ويختص الاستخدام الثالث الأساسى لتوصيف العمل بالناحية العملية ٠ فلسنــا ننكر أهمية استخدام معلومــات استمارات تحليل العمل فى تدريب العمال والموظفين والاجراءات الادارية للمستخدمين ٠

وتوصيف العمل ما هو الا معلومات دقيقة عن العمل بما يحدد **تفاصيل** العمل وطبيعته التى يسبغها عليه اللقب ، ولذا فله فائدته فى علاقــات العمل والتشغيل واجراءات الأمن وشئون الأفراد وعمليات الاشراف والادارة ٠

ويمكن تلخيص النواحى التى يستفاد فيها من توصيف العمل فى الآتى:

١ ـ تقييم العمل :

حيث يساعد التوصيف على وضع أساس تبنى عليه خطة التقييم ، مما يؤدى الى تقدير الأجور على أساس سليم

٢ ـ التشغيل :

يمدنا التوصيف بالنقط الأساســية التى تراعى عنـــد القيام بمقابلة الانتقاء أو التشغيل ٠ كما يساعد على وضع اختبارات الحرف والاختبــارات المهنية على أساس ابراز خبرات الأفراد بالنسبة للواجبات التى يشتمل عليها العمل وما تستلزمه من مهارات ٠

٣ ـ الارشاد المهنى :

يمد التوصيف المرشد المهنى بالمعلومات الدقيقة التى يبنى عليها خطــة ارشاد العملاء الذين تنقصهم الخبرة وذوى العاهات من العمال ٠

٤ ـ التدريب :

يساعد التوصيف المشرفين على التدريب على الوقوف على المعلــومات التى يحتاجون اليها فى تخطيط مناهج التــدريب بحيث يمــكن الاستفادة من أقصى طاقة لدى العمال وتؤدى الى تقدم العمال واستفادتهم من التــدريب مع الاقتصاد فى الوقت والمال ٠

٥ ـ الأمن :

يعاون المسئولين عن الأمن على تقليل عدد الحوادث عن طريق تزويدهم بخواص العمل التى يمكن استخدامها فى تحليل مخاطر العمل المحتملة وظروف العمل الخطرة ٠

٦ ـ تقييم المستخدمين :

يســاعد التوصيف على تحــديد الخط الفاصل بين مقتضيات العمــل والانجاز الفعلى للعمال ، وهى وسيلة فعالة لتقدير مستوى كفاية الموظفين ٠

٧ ـ علاقات العمــل :

يســاعد التوصيف على حل المشــكلات الناجمــة عن العلاقة بين رجال الادارة والمستخدمين ، حيث ان التوصيف يحدد الواجبــات المشــتمل عليها للعمل ويزيل أسباب الخلاف الناشئة عن التحيز والتشكك ٠

٨ ـ عقد المقارنات بين مستويات الأجور :

يســاعد التوصيف على ايجاد وسيلة للمقــارنة بين مســتويات أجور الأعمال الرئيسية فى مختلف الشركات والمؤسسات ، حتى يمكن التعرف على مستويات الأجور فى المؤسسات الأخرى المماثلة ٠

٩ ـ تحسين أسلوب العمل :

يوضح التوصيف التغيرات المحتملة فى وسائل العمل والانتاج نتيجــة لتحليل العمل المسهب وما يحتوى عليه من تفاصيل ٠ ولذا فان تطوير أسلوب العمل من يدوى الى آلى ـ مثلا ـ يتحدد عن طريق ما تقتضيه المهارة فى أداء العمل من توفير فى الوقت والتكاليف بالتحول من النظام اليدوى الى النظام الآلى ٠ وهذا ما يوفره توصيف العمل ٠

١٠ـ رفع الروح المعنوية :

ان عملية التوصيف وما تستلزمه من مقابلة العمال ومناقشتهم فيمــا يؤدونه أثناء جمع البيانات ، تشير الى أن رب العل مهتم فعلا بالوقوف على ما يؤديه كل عامل بالمصنع ، مما يؤدى الى رفع معنويات العمال ٠

★ ★ ★

الخلاصـــة

يمكن تلخيص ما تقدم فيما يأتى :

١ ـ الغرض الأساسى من اعداد توصيف للعمل هو تسجيل المعلـومات التى نحصل عليها أثنــاء التحليــل بأسلوب دقيق واضح المعنى ، مع تقنين طريقة تنظيم المعلومات بالنسبة لكل عمل حتى يتبع أسلوب موحد فى تقييم الأعمال ٠

٢ ـ تعتبر استمارة تحليــل العمــل المصدر الأساسى للمعلـومات الخاصة بالتوصيف ، وتستخدم استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم ٠ وينبغى أن يقوم المحلل بمراجعة بنود استمارة التحليل فى ضــوء مقتضــيات التوصيف والتقييم ٠

٣ ـ تتلخص المحتويات الأساسية للتوصيف فى العناصر الآتية : بيــانات ذاتية عن العمــل ، وملخص العمــل ، والواجبات التى يشتمل عليها ، والمسئولية ، والمهارة ، والمقتضيات البدنية ٠

٤ ـ يجب الاهتمام بأسلوب التوصيف وتنسيقه وتوحيده حتى يمكن الاستفادة من التوصيف دون بذل مجهود كبير ٠

٥ ـ تتلخص النواحى التى يستفاد فيها من توصيف العمل فى الآتى : تقييم العمل ، والتشغيل ، والارشــاد المهنى ، والتدريب ، والأمن ، وتقييم المستخدمين ، وعلاقات العمــل ، والمقــارنة بين مســتويات الأجــور ، وتحسين أسلوب العمل ، ورفع الروح المعنوية ٠



مراجع الباب الثـانى

١ ــ سيد عبد الحميد مرسى : **تحليل العمل واستخدامه فى التأهيل المهنى** .
القاهرة : مؤسسة التأهيل المهنى بالقاهرة ، ١٩٥٥ .

٢ ــ سيد عبد الحميد مرسى : **سيكلوجية المهن** (الطبعة الثالثة) القاهرة :
العالمية للنشر ، ١٩٧٧ .

٣ ــ سيد عبد الحميد مرسى : **العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج** .
القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨ .

4 — Barnes, R.; **Motion and Time Study** (3rd ed.) New York: Wiley, 1949.

5 — Ghizelli, E., and Brown, C.; **Personnel and Industrial Psychology** (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, 1955.

6 — Morsi, S.; **Job Analysis in the Rehabilitation Process.** Cairo Voc. Rehabilitation Center, 1955.

7 — McCormick, E., and Tiffin, J.; **Industrial Psychology** (6 th ed.). London: Allen, 1975.

8 — Roe, A.; **The Psychology of Occupations.** New York: Wiley, 1956.

9 — Shartle, C.; Occupational Information (2nd ed.) New-York: Prentice-Hall, 1952.

10 — Super, D.; **The Psychology of careers.** New York: Harper, 1957.

11 — Thorndike, R.; **Personnel Selection: Test and Measurement Techniques.** New York: Wiley, 1949.

12 — U.S. Dept. of Labor ; **Job Analysis in Personnel Management.** Washington, D.C.U.S. Dept of Labor, 1953.

13 — USES ; **Training and Reference Manual for Job Analysis.** Washington, D.C. : Govt. Printing Office, 1945.

14 — U.S.E.S. ; **Selective Placement for the Handicapped.** Washington, D.C. : Govt. Printing Office, 1945.

15 — War Manpower Commission, Division of Occupational Analysis ; **Guide for Analyzing Jobs : Analyst Workbook.** Washington, D.C. : Govt. Printing Office, 1944.

الباب الثالث

تقييم الوظائف

- طرق تقييم الوظائف ٠
- الخطوات العملية لتقييم الوظائف ٠

الفصل السادس

طـرق تقييم الوظائف

سـبق ان ذكرنا فى الفصـل الثـالث تعـريفا « للوظيفـة Position و « العمـل » Job وحتى نتجنب أى لبس أو غموض سنحاول شرح هـذه التعاريف بشيء من الاسهاب · فمن الناحية الفنية جرى العرف على تحـديد معانى « الوظيفة » و « العمل » كما يأتى :

الوظيفة : هى مجموعة من الواجبات والمسئوليات التى يقوم بها عادة شخص بمفرده ·

العمل :

١ ـ هو وظيفة ؛

أو ٢ ـ مجموعة من الوظائف تشتمل تقـريبا على نفس الواجبـات والمهارات والمعارف والمسئوليات ؛

أو ٣ ـ مجموعة من الوظائف أو الواجبات ، المتشـابهة الى حـد ما فى طبيعتها ومقتضياتها والتى يقوم بانجـازها عـدد من العمـال يغيرون وظائفهم عادة من وقت الى آخر فى نطاق محدود ·

وما يعنينا فى التقييم هو العمل ، وليس مجرد الوظيفة ، طالما اننا نقيم العمل وليس الفرد ، وخاصة اذا كان القائم بالعمل فرد واحد ·

ويعتبر تحليل العمل ـ بالاضافة الى انه حجر الزاوية فى تقييم الأعمال ـ اساسا للانتقاء والتدريب والتنقلات والترقيات ، وتقييم الوظائف هو تطبيق حيوى لتحليل العمل · وقد ذكر « يودر » Yoder : « أن كثيرا من المؤسسات تستخدم تحليل العمل فى الغالب كأساس لتقييم الوظائف ، ثم ينظم هذا التقييم ويستفاد منه فى تصنيف الأعمال ؛ مما يؤدى الى وضع سياسة تقدير الأجور ونظام العلاوات والترقيات فى المؤسسة » (١) ·

---

(١) Dale Yoder : **Personnel Management and Industrial Relations.** (New York : The Ronald Press Company, 1946), p. 32.

وسائل تقييم الوظائف

هناك تقسيمات مختلفة لتقييم الوظائف ، ولكننا سنقصر حديثنا هنا على الوسائل المألوفة ، وهذه الوسائل هى :

١ ـ وسائل التقييم غير الكمية Nonquantitative

(أ) طريقة الترتيب المتدرج (الرتب) The Ranking System

(ب) طريقة تصنيف الأعمال (الدرجات) The Job Classification System

٢ ـ وسائل التقييم الكمية Quantitative

(أ) طريقة النقط The Point System

(ب) طريقة مقارنة العوامل The Factor-Comparison System

(ج) طريقة المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة Profiling

احتمالات وقيود وسائل التقييم :

تعنى وسائل التقييم بوضع قيمة مالية للأعمال ، وهذه القيم نسبية ، بمعنى أن تفسر دائما بالنسبة للأعمال الأخرى · فمثلا نجد أن طريقة النقط تعطى قيمة عددية بالنسبة لكل نقطة من نقط التقييم بحيث تحصل فى النهاية على مجموع عددى يوضح قيمة العمل ، وينطبق نفس القول على طريقة مقارنة العوامل التى تتسم أيضا بالطابع العددى ·

وهناك بعض القيود التى تنطبق على جميع وسائل التقييم ·· فجميع الوسائل المستخدمة فى التقييم تخضع للحكم الشخصى عند تقدير النقط أو ترتيب الأعمال أو تصنيفها أو مقارنة العوامل الأساسية التى تنطوى عليها عملية التقييم · ولذا نجد أن القيمة النهائية للعمل وما ينتج عنها من سياسة تقدير الأجور ـ وان كانت تعتمد على حقائق واقعية ـ لا تخلو من بعض درجات التحيز · وبمعنى آخر ففى مقدور رجال الادارة أن يخفضوا من قدر عمل ما أو مجموعة من الأعمال عن طريق اعادة التقييم ، كما تستطيع اتحادات العمال أن ترفع مستوى أجور أحد الأعمال أو بعض الأعمال وذلك بتقييم هذه الأعمال بأكثر مما تستحق · أى أنه يمكن اساءة استخدام أية طريقة من طرق تقييم الأعمال اذا ما تدخلت فى الموقف عوامل التحيز أو التحامل ·

ولذا فمن الضرورى أن تتوفر عناصر العدالة والتكامل حتى نحصل على أكبر فائدة ممكنة من تقييم الوظائف · واذا بذلت العناية الكافية عند تصميم طريقة التقييم باستخدام الأسلوب العلمى الذى يتصف بالموضوعية فحينئذ يمكن تجنب اساءة استخدام مقياس التقييم على قدر الامكان · ومن شأن الأعمال الواقعة فى الطبقة العليا أو الطبقة الدنيا لاحدى الدرجات أن تخلق بعض المشكلات ·· فعندما يدرك العامل أن عمله ينقص بعض نقاط ضئيلة حتى ينتقل الى مستوى الأجر الأعلى فانه يلح فى طلب اعادة تقييم وظيفته مرة أخرى بأمل أن تؤدى اعادة التقسيم الى رفع مستوى وظيفته الى الدرجة الأعلى فى الكادر · وعندما يتراءى لرجال الادارة أن أحد الأعمال مما يؤديه عدد كبير من العمال يقع فى الفئة الدنيا بالنسبة لدرجته بالكادر ، فقد يقررون اعادة دراسة ظروف هذا العمل بأمل أن تؤدى هذه الدراسة الى رفع مستوى هذا العمل ·· وهذه هى بعض نواحى القصور فى تقييم الوظائف ، ولكنها ليست بالضرورة محتمة الوقوع أو تؤدى الى أضرار جسيمة ، مادام الذين يعنيهم الأمر أو القائمون بعملية التقييم يراعون العدالة والثبات ، وحينئذ يمكن الوصول الى تصنيف الأعمال وتقييمها على أسس سليمة ·

ولتقييم الوظائف فوائد عديدة · وعلى الرغم من أن الغرض الرئيسى للتقييم هو تقدير الأجور والماهيات على أساس قيمة العمل وصعوبته ، فانه يعتبر احدى الوسائل المساعدة على انتقاء العمال الجدد اذ أنه يرتب الوظائف من حيث القدرة الانسانية · ونظرا لأن التقييم يؤدى الى تحديد درجات العمل أو فئات العمل ، فمن الميسور وضع أسلوب للتنقلات والترقى حتى يستفيد العمال الذين يعملون بالمؤسسة من هذه الفرص قبل الالتجاء الى خارج المؤسسة لشغل هذه الوظائف الشاغرة · هذا بالاضافة الى مساعدة التقييم فى حصول العمال على الاشباع المهنى بالنسبة لوضع كل شخص فى العمل الذى يلائمه وتقدير الأجور على أساس سليم ·

وسننتقل الآن الى شرح كل طريقة من طرق التقييم ·

أولا ــ طريقة الترتيب المتدرج (الرتب) :

تعتبر طريقة الترتيب المتدرج للوظائف من أسهل الوسائل الملائمة لمن يسبق لهم خبرة فى التقييم · فبمراعاة بعض الاحتياطات ــ التى سيرد ذكرها فيما بعد ــ تعتبر هذه الطريقة دقيقة بدرجة لا تقل عن مثيلاتها من الوسائل

الأخرى المستخدمة فى تصنيف الاعمال . ونظرا لبساطة هذه الطريقة فانها تستغرق وقتا قصيرا مع بذل أقل جهد وتكاليف ممكنة .

واذ سبقتها عملية تحليل دقيقة للوظائف فان المحصول الناتج هو تصنيف دقيق للأعمال .

وعلى أى الحالات فهناك بعض العيوب أو المساوىء لطريقة الترتيب المتدرج . وأول هذه العيوب هو صعوبة الحصول على الاخصائيين فى ترتيب الوظائف ممن ألفوا جميع الأعمال الجارى ترتيبها . ومن الميسور استخدام بعض الوسائل الاحصائية البسيطة للتغلب على عيوب الترتيب غير الكامل للوظائف . وهناك عيب آخر يظهر فى تأثر القائم بترتيب الوظائف - عندما يقوم بالترتيب على أساس الحكم على العمل بأكمله - ببعض العوامل مثل الترتيب الحالى لهذه الوظائف ، وصفات القائمين بالعمل ومراكزهم . فمن الصعوبة بمكان أن يستطيع الشخص الاحتفاظ بوجهة نظر ثابتة عندما يحكم على العمل بأكمله . وهناك خطأ آخر شائع فى الترتيب المتدرج للوظائف ألا وهو ترتيب ألقاب الأعمال فقط .. اذ أن استخدام ألقاب الأعمال وحدها غالبا ما يضلل القائم بالترتيب ما لم يكن على دراية كافية بجميع الأعمال التى يقوم بترتيبها . ويجب أن تراجع الحقائق الخاصة بالعمل قبل استخدامها وأن يتبع ألقاب الأعمال تحديد لنوع العمل على أساس التوصيف الكامل للعمل .

وتتبع الخطوات الآتية عند استخدام طريقة الترتيب المتدرج .

الخطوة الأولى : تحليل الأعمال ، وتوصيف الأعمال ، وألقاب الأعمال :

تجهز بطاقة توصيف لكل عمل على أساس تحليل العمل الذى تم ويلى ذلك اعداد بطاقة مواصفات العمل بحيث تحتوى على الصفات الواجب توافرها فى العامل حتى يستطيع انجاز العمل بنجاح . ويجب أن يشتمل توصيف العمل على ملخص للواجبات المشتمل عليها العمل ، وهى تستخدم مع لقب العمل لتمييزه ولمساعده أخصائى التقييم على الحكم الصحيح على العمل بأكمله . ويعتبر التوصيف الدقيق أساسا للتقييم السليم .

الخطوة الثانية : اختيار المقيمين وانتقاء الأعمال :

يطلق على طريقة الترتيب المتدرج اسم « طريقة الرتب » ، حيث ترتب الوظائف حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة ، كل قسم على حدة ، ثم ترتب

الوظائف جميعها حسب فئاتها . ويرجع السبب فى هذا التقسيم الى أنه من العسير العثور على من يعرف كل شىء عن أعمال المؤسسة كلها ، ولكن يسهل ذلك بالنسبة لوظائف أحد الأقسام أو الادارات ، حيث نجد لدى المشرفين ومساعديهم قسطا وافرا من المعلومات الموجودة بأقسامهم ، وبالاضافة الى هؤلاء الأشخاص نجد مديرى المستخدمين ومديرى الأقسام والمحللين .. فهؤلاء جميعا يمكن استخدامهم لتقييم الأعمال . ويجب أن تصدر اليهم التعليمات بتقييم تلك الأعمال التى يعرفونها جيدا دون غيرها . وعند تقييم الوظائف المكتبية يجب اختيار مديرى الادارات والمشرفين على الأقسام لتقييمها . ومن العسير ترتيب وظائف المصانع مع الوظائف المكتبية ، اذ لا يوجد وجه لمقارنة واجبات أعمال المصانع مع الوظائف المكتبية بالنسبة لعدم تشابهها .

ويمكن الحصول على أدق النتائج عند استخدام أكثر من شخص لتقييم مجموعة واحدة من الأعمال ، ثم مقارنة نتائج المقيمين .

الخطوة الثالثة : استخدام البطاقات :

تستخدم بطاقات تشتمل على ملخص لتوصيف العمل وتصنيفه حسب الترتيب المتدرج . ويعطى أصعب عمل رقم ١ ، والذى يليه فى الصعوبة رقم ٢ ، وهكذا . واذا اشترك عملان فى درجة الصعوبة فانهما يشتركان فى الدرجة والتى تليها (مثال اذا وقع عملان فى الفئة رقم ٨ فيعطى لكل منهما درجة ٨ر٥) .

الخطوة الرابعة : المعاملة الاحصائية للترتيب المتدرج :

من الميسور حل المشكلة التى تنشأ عن عدم اكتمال الترتيب بسبب عدم معرفة بعض الأخصائيين للأعمال التى يقيمونها . فاذا كان لدينا مثلا ٢٠ عملا فى أحد الأقسام ، ويستطيع أحد المقيمين ترتيب ٢٠ عملا والثانى يقيم ١٥ عملا والثالث يقيم ١٢ عملا ، والمطلوب ربط هذه المجموعات من التقييم فى مجموعة واحدة فالطريقة الاحصائية لذلك هى تحويلها الى وحدات كمية يمكن جمعها وأخذ متوسطاتها ، ثم يعاد ترتيب المتوسطات النهائية (انظر شكل ٧) . والطريقة المثلى هى استخدام المقيمين الذين لهم دراية كاملة بجميع الأعمال التى يشتمل عليها القسم .

الخطوة الخامسة : استكمال الترتيب النهائى :

بعد الانتهاء من ترتيب الأعمال فى كل قسم ، فان الخطوة التالية هى ربط جميع رتب الأعمال فى الأقسام المختلفة فى ترتيب واحد متكامل بالنسبة للمؤسسة كلها • ومن الصعوبة بمكان ترتيب مئات الأعمال التى يشتمل عليها حوالى ١٥ قسما فى ترتيب موحد دون أن تتداخل بعض هـذه الأعمـال فى البعض الآخر بالنسـبة للأقسام المختـلفة • وفى مثـل هذه الأحوال تصمم جداول خاصة لتشتمل على الأعمال المتجانسة كل منها فى عمود •

ويوضح (شكل ٧) كيفية ارتباط درجات الأعمال غير المتكاملة • فلو فرضنا أن هناك عشرين عملا فى احدى الادارات ، وقام أحد المختصين بتقييم العشرين عملا ، والثانى بتقييم ١٥ عمـلا ، والثالث بتقييم ١٢ عمـلا ، فان الترتيب يحول الى وحدات كمية ، تجمع ثم تؤخذ متوسطاتها ، ثم يعاد ترتيب المتوسطات النهائية •

الأعمال	الترتيب			الوحدات الكمية			مجموع الوحدات الكمية	متوسط الوحدات الكمية	الترتيب الموحد للوحدات الكمية	الترتيب الموحد للمتوسطات
	المقيم «١»	المقيم «٢»	المتيم «٣»	المقيم «١»	المقيم «٢»	المقيم «٣»				
ا	١		١	٨,٧		٨,٣	١٧,٠	٨,٥	١	١
ب	٢	٤		٧,٨	٦,٤		١٤,٢	٧,١	٣	٣,٥
ج	٣	٢	٣	٧,٣	٧,٥	٦,٦	٢١,٤	٧,١	٣	٢
د	٤		٢	٦,٩		٧,٣	١٤,٢	٧,١	٣	٣,٥
هـ	٥	١	٧	٦,٥	٨,٥	٤,٨	١٩,٨	٦,٦	٥	٥
و	٦	٣	٥	٦,٢	٦,٩	٥,٦	١٨,٧	٦,٢	٦	٦
ز	٧	٥		٥,٩	٦,٠		١١,٩	٥,٩	٧	٧,٥
ح	٨		٤	٥,٦		٦,١	١١,٧	٥,٨	٨	٧,٥
ط	٩	٦	٦	٥,٤	٥,٧	٥,٢	١٦,٣	٥,٤	٩	٩
ى	١٠	٩	١٠	٥,١	٤,٧	٣,٤	١٣,٢	٤,٤	١٢,٥	١١
ك	١١	٧	٨	٤,٩	٥,٣	٤,٤	١٤,٦	٤,٩	١٠	١٠
ل	١٢	١٠		٤,٦	٤,٣		٨,٩	٤,٥	١١	١٣
م	١٣	٨	٩	٤,٤	٥,٠	٣,٩	١٣,٣	٤,٤	١٢,٥	١٢
ن	١٤	١١		٤,١	٤,٠		٨,١	٤,٠	١٤	١٤
س	١٥	١٢		٣,٨	٣,١		٦,٩	٣,٥	١٦	١٦
ع	١٦	١٣		٣,٥	٣,٦		٧,١	٣,٦	١٥	١٦
ف	١٧		١١	٣,١		٢,٧	٥,٨	٢,٩	١٧	١٦
ص	١٨	١٤		٢,٧	٢,٥		٥,٢	٢,٦	١٨	١٩
ق	١٩		١٢	٢,٢		١,٧	٣,٩	١,٦	١٩	١٨
ر	٢٠	١٥		١,٣	١,٥		٢,٨	١,٤	٢٠	٢٠

شكل ٧ ـ تحويل الفئـات الى وحدات كمية

ثانيا ـ طريقة تصنيف الأعمال (الدرجات) :

تسمى « طـــريقة تصنيف الأعمـــال » Job Classification Method احيـــانا باسم طـريقة « توصيف الرتب » Grade-Description · وهى عبارة عن سلسلة من التعاريف التى تعمل على التمييز بين الأعمال والوظائف فى شكل مجموعات أجور · وتشكل هــذه التعـــاريف ـ التى تسمى توصيف الرتب أو الدرجات ـ أساسا للتصنيف بغرض وضع سياسة الأجور وتنظيمها · وبمجرد تحديد التعاريف يدرس كل عمـــل ويوضع فى مستواه درجة تعقـد واجباته ومسئولياته من حيث هى مسئولية اشراف أو مسئولية انتاج ·

ويجب أن تصنف الوظائف ـ بالاضافة الى مستواها ـ على أســاس نوعها ـ مكتبية أو صناعية أو غير ذلك · وتبدأ العملية بوصف الواجبـــات التى تشتمل عليها الوظيفة ، ويراجع هذا الوصف ويدرس بدقة ثم يصنف فى الفئة التى تناسب نوعه · ثم تصنف الواجبات حسب صعوبتها أو مستواها ·

ومن مساوىء هذه الطريقة هو العناية الشديدة التى يجب أن تبذل فى كتابة توصيف الرتب · فمن الصعوبة بمـــكان أن نكتب تعبيرا عاما شـــاملا بحيث يصف عوامل درجة تعقد الواجبات ونوع المسئولية سواء أكانت مسئولية اشراف أو مسئولية انتاج أو المؤهلات اللازم توفـــرها · فكل رتبة أو درجة يجب أن توصف بكلمات أو تعبيرات عامة ، ولكن يجب أن تكون هذه التعبيرات أو المصطلحات العامة من الوضوح بحيث يمكن أن تقارن بها الأعمـــال ذات الواجبات المعينة والمسئوليات الفريدة والمقتضيات اللازمة ، فاذا كانت هــذه التعبيرات عامة بدرجة مطلقة فلن يتيسر تحديد مراتب الأعمال بدقة وثبات ، كما أنها لو تحددت أكثر من اللازم فانها تصبح ضيقة النطاق ولن تغطى كل الأعمال الجارى تصنيفها ·

وغالبا ما يحدث أن عملا يشتمل على واجبات تقع فى مستويات مختلفة من التوصيف · وعنـــدما يواجهنا هـــذا الموقف يصبح من الصعب تحـــديد مستوى وصف المرتبة الخاصة بالعمل · فقد نجد بعض الأعمال الفنية ذات المستويات الكبيـــرة تشتمل على كمية من الواجبـــــات الروتينية التى يجب انجازها ، كما أن بعض الأعمال الروتينية تشتمل على قدر ضئيل من الواجبات التى تعتبر على درجة كبيرة من الصعوبة · وينشأ الارتباك عند تصنيف مثل هذه الأعمال · ويجب أن نقرر من مبدأ الأمر ما اذا كان التصنيف سيتم على أساس أعلى درجة مهارة يتطلبها العمل أو على مستوى المهارة التى تنطوى عليها غالبية الواجبات · فاذا اتبعنا السياسة الأولى فسنجد أن بعض الأعمال

الروتينية التى تشتمل على واجب صعب واحـد قد تعطى تقـديرا أكثر مما تستحق ، واذا انتهجنا السياسة الثانية فعلى القائم بتحليل العمل أن يحصل ـ بالاضافة الى توصيف العمل ـ على كمية الوقت التى يستغرقها أداء كل واجب ، وطالما ان الأعمال ليست فى حالة ثبات دائم فمن المتعذر الحصـول على الوقت اللازم لانجاز كل واجب ٠

ومن أهم مزايا طريقة التصنيف هو أن لدى أغلب المؤسسات والعمـال بعض المفـاهيم الأولى لنظـام التصنيف العام الذى تقع فى نطـاقه معظم الأعمال ٠ فاذا ما بدأنا بهذه المفاهيم العامة يصبح من السهل نسبيا الوصول الى نظام لتصنيف الأعمال يناسب الاحتياجات العاجلة للمؤسسة ٠ وفى بعض الأحيان قد يكون هذا التصنيف المبدئى موضوعا على أساس الأجور الحالية فى المؤسسة ، أو على أساس أهمية الأعمال ودرجة صعوبتها ٠ ويتميز هذا الاجراء بسهولة الوصول الى اتفاق حول تصنيف معظم الأعمال بالمؤسسة ٠

اعداد مقياس تصنيف الأعمال :

سبق أن ذكـرنا أنه يجب تصنيف الأعمـال حسب نوعها ومستواها ٠ وطريقة التصنيف أو توصيف الرتب ما هى الا وسيلة لتقييم الوظائف وضعت على أساس تصنيف الأعمـال من نوع واحد حسب مسـتوياتها ٠ ولذا فان الخطوة الأولى هى تقرير نوع الوظيفة التى تصنف باستخدام مقياس توصيف الرتب ٠ وفيما يلى التقسيم الشائع للأعمال حسب نوعها :

١ ـ أعمال المصانع ٠   ٢ ـ الأعمال المكتبية ٠

٣ ـ أعمال الاشراف ٠   ٤ ـ أعمال المبيعات ٠

واذا كانت المؤسسة كبيرة ، فيمكن استخدام تقسيم أدق ٠ فمثلا يمـكن تقسيم أعمال المصانع حسب ما يأتى :

(أ) عمليات الية ٠   (ب) عمليات يدوية ٠

(ج) حرف (مهارات) ٠   (د) تفتيش ٠

ويمكن تصميم مقياس توصيف الدرجات لكل نوع من أعمال المصـنع ٠ ونظرا لعدم الحاجة الى التقسيمات الفرعية فى أغلب المصانع ، فانه يكتفى بالتقسيم الرئيسى العام ٠ ويمكن تعديل هذا التقسيم الرئيسى الى ما يأتى :

١ ـ أعمال المصانع ، وتشمل الاشراف ٠

٢ ـ الأعمال المكتبية ، وتشمل الاشراف ·

٣ ـ أعمال المبيعات ·

والغرض الأساسى من الاشـارة الى هـذه الأنواع الأساسـية لمختلف الأعمال هو تأكيد أن أول خطوة فى تصميم مقياس تصنيف الاعمال لابد وأن تكون الاستقرار على أنواع الأعمال التى سيجرى تقييمها · وفى هذه الحالة يصبح من الميسور تصميم مقياس تصنيف الأعمـال لو كانت الأعمـال التى ستقيم لم تحدد من قبل ·

والخطوة التالية هى **تحديد عدد الدرجات أو الفئات** · ويعتمد عـدد الدرجات بصفة جزئية على سياسة المؤسسة ، أى العـدد التقليدى للدرجات أو الفئات المستخدمة فى تقدير أجور العمال · وهناك اعتبار آخر ، ألا وهـو مدى الأعمال التى يجب أن يغطيها أو يشملها المقيـاس · فاذا كان المقياس سيطبق على الأعمال التى دون مسـتوى الاشراف ، فمن الجائز أن عـــدد الدرجات سيكون أقل مما لو اشتمل على أعمال الاشراف ·

ويعتمد تقـرير عـدد الدرجات المستخدمة فى تصنيف الأعمـال على العوامل الآتية :

١ ـ نوع العمل ·

٢ ـ مدى الأجر ·

٣ ـ مدى المهارة المشتمل عليها العمل ·

٤ ـ سياسة الترقى بالمؤسسة ·

٥ ـ سياسة الترقى بالنسبة للدرجة أو الفئة الواحدة ·

٦ ـ مدى مشاركة العمال فى الأرباح ·

٧ ـ التقاليد المعمول بها فى الصناعة ·

وبصفة عامة فانه يكفى عـدد من الفئات يتـراوح ما بين ستة واثنتى عشرة فئة لمواجهة احتياجات معظم المؤسسات ، واذا كان مدى أجور الأعمال الجارى تقييمها كبيرا فيحتمل أن يكون عدد الفئات أكبر منه فى حالة ما اذا كان المدى صغيرا · وبالمثل فكلما اتسع نطاق المهـارة كلما ازداد عدد الفئات اللازمة ·

ويوضح « شكل ٨ » شرحا لمعانى الدرجات أو الفئات الموجودة فى تصنيف أعمال احد المصانع ٠

الفئة ١

تشتمل هذه الفئة على أعمال غاية فى البساطة ٠ فلا يستلزم احدها أكثر من شهر من الخبرة ويمكن تعلم معظمها باتقان فى حوالى أسبوع ٠ وهى تشمل أعمال النظافة العامة والأعمال المماثلة التى لا تحتاج الى مهارة وأصعب ما فى هذه الأعمال هو بقاء العامل واقفا أو فى حركة مستمرة أغلب الوقت ٠

الفئة ٢

وتشمل هذه الفئة أعمالا وموظفين أكثر من الفئة السابقة ٠ وتتركز معظم هذه الأعمال حول تشغيل الآلات الحاسبة نصف الأوتوماتيكية وأعمال الفرز والتفتيش ٠ وهى تتضمن أعمال مساعدى مشغلى الماكينات ومشغلى الآلات البسيطة ٠ وتستلزم أعمال هذه الفئة خبرة تتراوح ما بين أسبوع وثلاثة شهور ٠ وتتضمن الأعمال هنا مسئوليات طفيفة على الرغم مما يبذل فيها من جهد كبير ٠

الفئة ٣

تشمل هذه الفئة عددا كبيرا من الأعمال ٠ وتضم مشغلى الماكينات المتوسطة الصعوبة ، وكذا أعمال التفتيش ذات المسئولية والحرص ٠ كما تضم أعمال مساعدى مشغلى الماكينات الصعبة المعقدة وأعمال الصيانة التى تحتاج الى بعض المهارة ٠ وتضم هذه الفئة العمال أنصاف المهرة ٠

شكل ٨ ـ شرح الفئات الموجودة فى تصنيف الأعمال

الفئـــة ٤

تشمل اعمال تشغيل الماكينات الأساسية فى المصـنع ٠ كمـا تضم أعمال الصيانة والأعمال التى تحتـاج الى قدر لا بأس به من المهارة ٠ وتستلزم أعمال هذه الفئة خبرة تتراوح ما بين سنة واحدة وثلاث سنوات ٠ والمسئولية حيوية بالنسبة لأعمال هذه الفئة ٠

الفئـــة ٥

تتميز أعمال هذه الفئة بدرجة عاليـة من المهـارة ، وتستلزم فترة قد تصل الى خمس سنوات لتعلمها ٠ وتشتمل معظم الأعمـال هنا على درجة جوهرية من المسئولية الأساسية بالنسـبة لأعمـال الآخرين ٠ كما تتضمن هذه الفئة أعمـال الصـيانة الفنية وتشغيل الماكينات المعقدة والأعمـال اليدوية الدقيقـة ٠ وتشتمل على بعض عمليات الاشراف ٠

الفئـــة ٦

تضم هذه الفئـة التى تستلزم درجة عالية من المهـارة فقط ٠ وتضم اغلب أعمال المهارة اليدوية ٠ وهى تتطلب درجات عالية من تحمل المسئولية والخبرة ٠ وتشتمل على أعمال الصيانة الدقيقة ٠ وتضم أعمال صناعة الآلات واصلاح الآلات ٠ وبصفة عامة تستلزم أعمال هذه الفئة خبرة تتراوح ما بين خمسة وثمانى سنوات ٠ كما تتطلب العمل المستقل مع أقل درجة من الاشراف ٠

الفئـــة ٧

وهى تضم أعمالا تشـبه الى حد كبير اعمـال الفئـة السابقة فيما عدا ما تتميز به أعمـال هذه الفئـة من الدقة المتناهية ٠ وتضم هذه الفئة ثلاثة أعمال فقط ، وهى مصمم النماذج ، وصانع العـدد الدقيقة ، والأعمال اليدوية الصعبة ، وتتطلب خبرة ما بين ثمـانى وعشر سنوات ٠

(تابع) شكل ٨ ــ شرح الفئـات الموجودة فى تصنيف الأعمـال

الفئــة ٨

وتشمل هذه الفئة أصعب الأعمال ، وتستلزم أعلا درجة من المهارة بالنسبة لأعمال المؤسسة • ويدخل ضمن مسئوليات هــذه الفئة تصميم خطط العمل والقيام بالعمل بأقل درجة من الاشراف • وتتطلب خبرة تتراوح ما بين ثماني وعشر ســنوات • وهى تمثــل درجات العمل العليا فى المؤسسة •

(تابع) شكل ٨ ــ شرح الفئــات الموجودة فى تصنيف الأعمــال

ويمكن استخدام طــريقة تصنيف الأعمــال مع وسائل اخــرى للتقييم وخاصة طريقةالنقط وطريقة مقــارنة العوامل • وتســتعمل هذه الطريقة فى تصنيف الأعمال الجديدة وفى اعادة تقييم الأعمــال القائمة بالمؤسسة والتى تغيرت فى محتــوياتها ودرجة صعوبتها • وتشكل لجنــة لتصنيف الأعمــــال بوضعها فى الدرجات أو الفئــات المحدودة ، ويساعد توصيف الأعمال قيــام أعضاء اللجنــة بعملهم على الوجه الأكمل • ويراعى مراجعة توصيف الفئات بدقة قبــل استخدامه فى التصنيف ، ثم تجرى تجربته على الأعمــال الواقعة فى الفئــة العليــا والفئة الدنيا للتــأكد من صلاحيته قبــل تطبيقه على باقى الأعمــــال •

ثالثا ـ طريقة النقط :

يشــــار أحيــانا الى « طــريقة النقط » Point System فى تقييم الوظائف بأسماء عديدة مثل : « تقدير النقط » Point Rating و « تقدير العمل » Job Rating وتستخدم هــذه المصطلحات فى الغالب استخداما مترادفا أو متبادلا وهى تشير الى طــريقة النقط فى تقييم الوظائف بصــفة عامة •

وقد بدأ « فيتلس » Viteles فى عام ١٩٢٢ أولى المحاولات العلمية لتقدير القدرات الأساسية اللازمة للنجاح فى العمل ، وكان اهتمامه فى ذلك

الوقت مركزا على تقرير المقتضيات المهنية للنجاح فى العمل الجارى تحليله ٠ وقد ذكر « فيتلس » ما يأتى :

« تستلزم الدراسة العلمية للكفاية المهنية ما يأتى :

١ ـ التصنيف المبسط للسمات العقلية ٠

٢ ـ تقنين وسيلة للتقدير ٠

٣ ـ ملاحظة نشاط العمل بمعرفة ملاحظين مدربين ٠ وقد طبقت هذه المحكات فى استنباط « المبيان النفسى للعمل » Job Psychograph أثناء تحليل العمل ٠

وقد اختار « فيتلس » ٣٢ قدرة عقلية وحددها بدقة وقد قدرت كل قدرة على سلم خماسى التدريج ، ووحدات هذا السلم هى :

١ ـ يمكن اهماله ٠

٢ ـ قليل الأهمية ٠

٣ ـ ذو دلالة ٠

٤ ـ كبير الأهمية ٠

٥ ـ ذو أهمية قصوى ٠

ويوضح « شكل ٩ » البيـــان النفسى « لعمال آلات القوى » لتـوضيح القدرات الخاصة الأساسية التى يجب أن تدرس بعنـاية حيث انهـا ضرورية للنجاح فى العمل ٠ ويتطلب اعداد المبيان النفسى دراسة شاملة للعمل بواسطة ملاحظين مدربين ، بالاضافة الى أحكام العمال والمشرفين وغيرهم من الأفراد المتصلين اتصالا وثيقا بالعمل ٠

---

(١) Morris S. Viteles, **Industrial Psychology,** (New-York : W. W. Norton and Co., 1932), p. 150.

القدرات	١	٢	٣	٤	٥	ملاحظات
١ ـ الطاقة			×			
٢ ـ درجة الانطلاق			×			
٣ ـ درجة التحمل		×				
٤ ـ الضبط		×				
٥ ـ التآزر (١)				×		
٦ ـ التآزر (ب)					×	
٧ ـ المبادأة		×				
٨ ـ التركيز			×			
٩ ـ توزيع الانتباه			×			
١٠ـ المثـــابرة			×			
١١ـ تيقظ الذهن		×				
١٢ـ القدرة على الربط		×				
١٣ـ التمييز البصرى				×		
١٤ـ التمييز السمعى	×					
١٥ـ التمييز اللمسى	×					
١٦ـ التمييز الحركى			×			
١٧ـ ادراك المكان				×		
١٨ـ ادراك الأشكال		×				
١٩ـ الدقة			×			
٢٠ـ الذاكرة البصرية						
٢١ـ الذاكرة السمعية	×					
٢٢ـ الذاكرة الحركية		×				
٢٣ـ الفهم (بوجه عام)			×			
٢٤ـ الفهم (للأسئلة)	×	×				
٢٥ـ الملاحظة						
٢٦ـ القدرة على وضع الخطط			×			
٢٧ـ الذكاء	×	×				
٢٨ـ التعقل	×					
٢٩ـ الحـكم	×					
٣٠ـ التحليل المنطقى	×					
٣١ـ القدرة اللغوية	×					
٣٢ـ التنفيذ	×					

شكل ٩ ـ بيان نفسى للعمل لعامل تشغيل آلة توليد القوى

وكان « فيتلس » يهتم بالفروق بين القدرات التى تم تقديرهـا بدلا من الاهتمام بالفروق بين الأعمال · فمثلا نجد أن المبيان النفسى لمشغل آلة توليد القوى (شكل ٩) يتطلب درجة عالية من التآزر « أ » (التـآزر الدقيق بين أصابع اليد) ، والتآزر « ب » (التآزر بين العين واليد) ، والتمييز البصرى وادراك المكان · وسواء أكانت هذه القدرات أكبر أو أقل من تلك التى يستلزمها عمل آخر ينـال نفس التقـديرات ، فهـذا لم يمكن تقريره من هذا التقدير · وتعتبر وسيلة المبيان النفسى من الوسـائل القيمـة الفعـالة فى الكشف عن الأهلية والكفايـات اللازمة لأداء العمـل بنجاح ، وما يتبع ذلك من انتقـاء الاختبارات التى تنبىء بانجاز العمل · وللمبيـان النفسى (السيكوجراف) قيمته بالنسبة للاخصائى النفسى الذى يعمل فى مجال الصناعة والذى يألف معانى المصطلحـات الواردة فى السيكوجراف ، ولكنه لا يؤدى الى نتيجـة بالنسبة للشخص غير المدرب ·

وللتغلب على الاعتراضات التى أثيرت حول استخدام السيكوجراف ، فقد استنبطت ادارة التخديم الأمريكيـة تعديلا للمبيان النفسى الذى وضعـه « فيتلس » ، بحيث يوضح الفروق بين درجات انجاز الأعمال وسمى « قائمة مراجعة الخواص المهنية » Occupational characteristics Check-List والذى أطلق عليـه فيما بعـد « نمـوذج خواص العـامل Worker Characteristics Form أو « الخصـائص المتطلبـة للعمـل » (وهو الوارد بالصفحة الأخيرة من استمارة تحليل العمل ـ انظر الفصل الرابع من الكتاب) ويمكن للشخص المبتدىء أن يدرك المصطلحات الواردة بهذا النموذج بسهولة أكثر مما يتطلبه فهم المصطلحات النفسـية الواردة بالمبيـان النفسى (السيكوجراف) ·

وفى هذا التعـديل الأخير تقـدر الصفات أو الخصـائص على خمسة مستويات هى :

(أ) تعنى أن العمل يستلزم هذه الصفة بدرجة عالية جدا ·

(ب) تعنى أن العمل يستلزم هذه الصفة بدرجة فوق المتوسط ·

(جـ) تعنى أن العمل يستلزم هذه الصفة بدرجة متوسطة ·

(د) تعنى أن العمل يستلزم هذه الصفة بدرجة أقل من المتوسط ·

(هـ) تعنى أن العمل لا يستلزم هذه الصفة على الاطلاق ·

وتقدر الصفة بوضع علامة « × » فى الخانة المناسبة بجوار الصفة ·

وعنـد تقييم العمل بغرض تصنيف العمال وتقـــدير الأجور ، يجب أن يكون الأساس فى التقييم هو العوامل التى تحدد قيمة العمل ودرجة صعوبته وليس العوامل التى تصف الكفايات اللازمة لانجاز العمل بنجاح ·

عناصر العمل المستخدمة فى التقييم بطريقة النقط :

تختلف العناصر المنتقاة لقياس قيمة العمـل وصعوبته الى حد ما عن تلك الخاصـة بقياس خواص العـامل · وقد قام « أوتيس و ليكارت » (١) Otis and Leukart بدراسة عدة وسائل للتقييم بالنقط للاستقرار على أنسب الوسائل التى تستخدم فى تقييم أعمال المصـانع والأعمـال المكتبية · ويوضح « شكل ١٠ » العناصر الأكثـر استخداما فى طريقـة النقط لأعمـال المصانع ، وقد قسمت الى موضوعات أساسـية هى : المهـارة ، والمجهود ، والمسئولية ، وظروف العمـل · وتحت بند المهـارة تضمنت أغلب الوسـائل المستخدمة : التعليم ، والخبرة ، والمهارة اليدوية · واشتمل بند المجهود على المجهود الذهنى ، والمجهود البدنى فى أغلب الوسائل التى درست ، بينما ظهر أن عوامل المقتضيات البصرية والتعب والملل أقل شيوعا · وفى أكثر وسائل التقييم اتضح أن بند المسئولية تضمن المسئولية بالنسبة لعمـل الآخـرين ، ولسلامة الآخرين ، وبالنسبة للآلات والمهمات · واشتمل بند ظروف العمـل على المخاطر ، والأمراض المهنية ، والقذارة ، وظروف العمل غير الملائمة ·

ويوضح « شكل ١١ » عناصر التقييم الخاصة بالأعمال المكتبية · واتضح أن بند المهارة يشتمل على عوامل التعليم ، والتدريب ، والمقتضيات العقلية ، وسعة الحيلة ، والمهارة الاجتماعية · وظهر أن المجهود الذهنى هو الغالب ، بينما احتل المجهود البدنى جانبا صغيرا · واشتمل بند المسئولية على الأخطاء والمسئولية بالنسبة للبيانات السرية ، والاتصالات الشخصية ، والاعتمـاد على النفس ، والاشراف على الآخرين · وكان دور ظـروف العمـل ضئيلا بالقياس الى أعمال المصانع ·

---

(١) J.L. Otis, and R. H. Leukart : **Job Evaluation** (New York : Prentice-Hall, 1948), pp. 88-91.

المهارة

١ ـ التعليم
٢ ـ التعليم لتنمية المهارات العقلية ·
٣ ـ التعليم المهنى ·
٤ ـ التعليم النظامى ·
٥ ـ الخبرة السابقة ·
٦ ـ الخبرة والتدريب ·
٧ ـ التدريب اللازم ·
٨ ـ معرفة العمل ·
٩ ـ المعرفة الميكانيكية والمهارة اليدوية
١٠ـ معرفة المواد وخطوات العمل ·
١١ـ التعقل ·
١٢ـ الدقة ·
١٣ـ المبادأة ·
١٤ـ الحكم والمبادأة ·
١٥ـ القدرة على التصرف ·
١٦ـ الذكاء ·
١٧ـ سعة الحيلة ·
١٨ـ المهارة اليدوية ·
١٩ـ الدقة والسرعة ·
٢٠ـ الاستعداد اللازم ·

المجهود

١ ـ المجهود الذهنى ·
٢ ـ التصرف العقلى ·
٣ ـ التركيز ·
٤ ـ المجهود البصرى ·
٥ ـ المجهود البدنى ·
٦ ـ المقتضيات البدنية ·
٧ ـ التعب البدنى أو الذهنى ·
٨ ـ الاجهاد العضلى أو العصبى ·
٩ ـ الاجهاد البصرى ·
١٠ـ الملل ·

المسئولية

١ ـ بالنسبة لسلامة الآخرين ·
٢ ـ بالنسبة للخامات والمنتجات ·
٣ ـ بالنسبة للآلات والعدد والمهمات ·
٤ ـ بالنسبة لعمل الآخرين ·
٥ ـ بالنسبة للاشراف على الآخرين ·
٦ ـ بالنسبة للمراجعة والعد ·
٧ ـ بالنسبة لاتلاف المواد ·
٨ ـ بالنسبة للمحافظة على المنتجات
٩ ـ بالنسبة لممتلكات المصنع ·
١٠ـ بالنسبة للتعاون مع الآخرين ·
١١ـ بالنسبة للاعتماد على النفس
١٢ـ بالنسبة للتنسيق مع الآخرين
١٣ـ بالنسبة لجودة الانتاج ·

شكل ١٠ ـ العناصر اللازمة لتقييم أعمال المصانع

ظروف العمل

١ ـ المخاطر ·
٢ ـ التعرض للحوادث ·
٣ ـ الأمراض المهنية ·
٤ ـ ظروف العمل غير الملائمة ·
٥ ـ بيئة العمل ·
٦ ـ أحوال العمل ·
٧ ـ محيط العمل ·

(تابع) شكل ١٠ ـ العناصر اللازمة لتقييم أعمال المصانع

المهـــارة

١ ـ المقتضيات العقلية ·
٢ ـ التعقل ·
٣ ـ التصرف العقلي ·
٤ ـ القدرة على الابتكار ·
٥ ـ الحكم ·
٦ ـ القدرة التحليلية ·
٧ ـ المبادأة ·
٨ ـ سعة الحيلة ·
٩ ـ تعقد الواجبات ·
١٠ـ الكفاية الشخصية لأداء العمل
١١ـ القدرة على اتخاذ قرارات ·
١٢ـ القدرة على الادارة ·
١٣ـ التعليم ·
١٤ـ الاستعداد للعمل ·
١٥ـ المعرفة الأساسية والخبرة ·
١٦ـ المعرفة والخبرة والتدريب ·
١٧ـ القـدرة على التعـامل مع الآخرين ·
١٨ـ القدرة على التعبير عن الذات
١٩ـ المهارة الاجتماعية ·
٢٠ـ القدرة على القيـام بتفاصيل العمـل ·
٢١ـ تشغيل الآلات المكتبية ·
٢٢ـ المهارة اليدوية ·

شكل ١١ ـ العناصر اللازمة لتقييم الأعمال المكتبية

المجهـــود

١ ـ المقتضيات البدنية ·
٢ ـ المجهود البدنى ·
٣ ـ التعب البدنى أو الذهنى ·
٤ ـ التركيز ·
٥ ـ المجهود اليدوى ·
٦ ـ ضغط العمل ·
٧ ـ المجهود الذهنى ·
٨ ـ كمية العمل ·

المسئولية

١ ـ بالنسبة للتنفيذ ·
٢ ـ بالنسبة للأفراد (المستخدمين)
٣ ـ بالنسبة للاشراف على الآخرين·
٤ ـ بالنسبة لعمل الآخرين ·
٥ ـ بالنسبة للأموال والممتلكات ·
٦ ـ بالنسبة للاعتماد على النفس
٧ ـ بالنسبة للتعاون مع الآخرين ·
٨ ـ بالنسبة للدقة فى العمل ·
٩ ـ بالنسبة لتفاصيل العمل ·
١٠ـ بالنسبة لجـودة الانتـاج (العمـل) ·
١١ـ بالنسبة للأخطاء فى العمل ·
١٢ـ بالنسبة للمواد والمهمات والسجلات ·
١٣ـ بالنسبة لسرية البيانات ·
١٤ـ بالنسبة للعلاقات مع الجمهور والعملاء ·

ظروف العمل

١ ـ أحوال العمل ·
٢ ـ جو العمل ·
٣ ـ ظروف العمل ·
٤ ـ المخاطر ·
٥ ـ الملل ·
٦ ـ الانتباه الى التفاصيل ·
٧ ـ الرحلات الخارجية ·

(تابع) شكل ١١ ـ العناصر اللازمة لتقييم الأعمال المكتبية

درجات العنـاصر :

فى جميع وسائل التقييم بالنقط يقسم كل عنصر الى عدة درجات تتراوح ما بين « ضئيل جدا » و « بدرجة كبيرة » • ويوضح « شكل ١٢ » مثالا لمقياس عنصر التعليم بالنسبة لأعمال المصانع حسب درجاته المختلفة • وينطبق هذا القول على مختلف مستويات التعليم سواء أكان نظاميا أو مهنيا •

ومن الجلى أن جميع العناصر المنتخبة للتقييم ليست على درجة واحدة من الأهمية • وحتى يمكن تحديد قيمة العمل بطـريقة صحيحة يجب تقـــرير الفروق بين الأهمية النسبية للعناصر الموضوعة للتقييم • وتقدر أوزان العناصر حسب درجة أهميتها •

وبعد تقرير درجة النسبية لكل عنصر يمكن تقـدير النقط المـلائمة لكل درجة • ويوضح « الجدول ٢ » تعيين النقط للدرجات المختلفة لكل عنصر من عناصر التقييم الأساسية • وتقدم بعض الوسائل النقاط على أساس المتواليـــة العـــددية • ففى « الجدول ٢ » نجد مجمـــوع النقاط للدرجة « ١ » هـــو ١٠٠ وللدرجة « ٥ » هو ٥٠٠ • وتستخدم وسائل أخرى طريقة المتوالية الهندسية لتعيين النقط لكل درجة ، بمعنى مضاعفة درجات كل درجة من التى قبلهـــا (مثال التدريب فى جدول ٢ يصبح : ٢٠ ، ٤٠ ، ٨٠ ، ١٦٠ ، ٣٢٠) •

العنصر	اول درجة	ثانى درجة	ثالث درجة	رابع درجة	خامس درجة
١ ـ التعليم • • • • • • • • • • • •	١٤	٢٨	٤٢	٥٦	٧٠
٢ ـ الخبرة • • • • • • • • • • • •	٢٠	٤٠	٦٠	٨٠	١٠٠
٣ ـ المبادأة • • • • • • • • • • • •	٢٢	٤٤	٦٦	٨٨	١١٠
٤ ـ المطالب البدنية • • • • • • • • •	٨	١٦	٢٤	٣٢	٤٠
٥ ـ المطالب العقلية • • • • • • • • •	٨	١٦	٢٤	٣٢	٤٠
٦ ـ المسئوليـة بالنسبـة للمعدات وطريقة العمل • • • • • • • •	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥
٧ ـ المسئوليـة بالنسبـة للمواد أو المنتجات • • • • • • • • • •	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥
٨ ـ المسئوليـة بالنسبـة لسلامـة الآخرين • • • • • • • • • • •	٢	٤	٦	٨	١٠
٩ ـ المسئولية بالنسبة لعمل الآخرين	٤	٨	١٢	١٦	٢٠
١٠ـ ظروف العمل • • • • • • • •	٧	١٤	٢١	٢٨	٣٥
١١ـ المخاطر • • • • • • • • • • •	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥

جدول ٢ ـ يوضح النقط المعينة لعناصر العمل

التعـليم

يشير هذا البنـد الى التعليم النظامى وما يعادله سواء أكان بالمراحل الابتدائية والاعدادية والثانوية والجامعية أو التعليم الفنى ٠ ويشير هذا العنصر ـ البند ـ الى مقتضـيات استخدام اللغة قراءة وكتابة وفهما ، والعمليات الحسابية ، والرسم الفنى ، واسـتخدام آلات القياس ، والمحصول الثقافى ٠

الدرجة	المقتضيات التعليمية والمعرفية	النقط
١	يستلزم القـــدرة على القــراءة والكتــابة والتحــدث ، واجــراء العمليــات الحســابية البسيطة ٠ يعادل السنة السادسة الابتــدائية (مرحلة أولى) ٠	١٠
٢	يستلزم القدرة على فهم التعليمات الفنيــة وتعليمات تشغيل الماكينات وصيانتها ، وقراءة المقــاييس الدقيقــة على مختلف مستوياتها ، يعادل الاعدادية الصناعية ٠	٣٠
٣	القدرة على فهم الرسومات الفنية البسيطة والتعليمات الخاصة بها ٠ والقدرة على تحرير التقارير الفنيـــة ٠ مستوى الســـنة الأولى الثانوية الصناعية ٠	٦٠
٤	القدرة على فهم الرسومات المعقدة مثـــل رسوم تصميم الآلات وخط الانتاج وما أشبه ٠ والقدرة على وضع التقارير المعقدة التفصيلية مستوى الثانوية الصناعية ٠	٩٠
٥	القدرة على فهم العلاقات الفنية المعقـــدة مثل عمليــات الآلات الكهربائية والمغناطيسية وآلات ضغط البخار ٠ مســـتوى تعليم دبلوم مراكز التدريب المهنى (بعد المرحلة الثانوية)	١٢٠

شكل ١٢ ـ مثال لعنصر التعليم

مزايا وعيوب طريقة النقط :

تفوق مزايا طريقة النقط عيوبها الى حد كبير ، ولازالت هذه الطريقة هى أعم طرق التقييم وأكثرها شيوعا وانتشارا حتى يظهر مقياس آخر يحل مكانها ·

المـزايا :

١ ــ تعتمد طريقة النقط على الوسائل البيانية والوصفية ، مما يجعل هـذه الطريقة تتميز بالصحة والثبـات · وتسير هـــذه الطريقة على النهج الصحيح الواقعى للوظائف والأعمال حيث ان تعريف الدرجات (كمـا هو موضح فى شكل ١٢) يستخدم المصطلحات المهنية التى تنطبق على نوع العمل الجارى تقييمه · كمـــا أنه لا يحدث خلاف بين القـــائمين بالتقدير ، وتتفق آراؤهم بنسبة ٩٤ فى المـائة كمـا دلت البحوث التى طبقت على حوالى ٤٠٠ عمل (١) ·

٢ ــ من الضرورى تقبل الموظفين والعمـال وصاحب العمل لطريقـة التقييم حتى يمكن الاستفادة من التقييم فى تصنيف العمـال وتقدير الأجور · وعند استخدام طريقة النقط فى التقييم يمكن اضافة عنصر جديد أو ازالة أحد العنـاصر ــ حسب رغبـــة رجال الادارة ــ دون أن يتأثر تصنيف الأعمال ·

٣ ــ ان هدف جميع وسائل التقييم هو تقرير فئات العمل أو درجاته ·

ومن شأن القيمة النهائية للنقط أن تجعل التقسيم الى فئات أمرا ميسورا · ويتحدد عدد الدرجات أو الفئات عن طريق الاختيار الفرضى لمدى النقط ، أو قد يتحدد عدد الدرجات المرغوب فيها مقدما ثم يتنـوع مدى النقط حسب الدرجات المقررة ·

٤ ــ لا يمكن التحرر من الحكم الشخصى عند تقدير قيم العمل ، ولكن يمكن العمل على تجنب الأخطاء وتقليلها ما أمكن ، وتوضع قيم النقط وما ينتج عنها من تصنيف الأعمال بحيث تصبح أساسا عادلا لمعاملة العمـــال بمقتضاه ، كما يمكن أن يســـتفيد من قيمة النقط كل من المســتخدمين ورجال الادارة ·

---

(١) Jay L. Otis, and R. H. Leukart, **Job Evaluation** (New York, Prentice-Hall, 1948), p. 92.

٥ ـ عند تطبيق طريقة النقط فى المؤسسة فانه لا يخضع بسهولة لأى تحيز أو تحامل من جانب رجال الادارة · ولذا فان طريقة النقط تعتبر أساسا سليما لتصنيف العمال والموظفين فى المصانع والمؤسسات ·

العيــوب :

١ ـ من الصعب تصميم مقياس التقييم بالنقط · فعملية تحديد التعاريف وتحديد العناصر التى تحمل معنى واحدا لكل محال عمل ، تستلزم درجة عالية من المهارة · كما أن توزيع الأوزان المناسبة لكل عنصر ثم تحديد قيم لنقط لكل درجة بعدالة تتطلب دراسة وبحثا وافيا ·

٢ ـ من الصعب شرح طريقة النقط · فليس من الميسور ايضاح مفاهيم العناصر والفئات والأوزان وقيم النقط للعمال أو المشرفين · ولذا فمن الضرورى تبسيط هذه الأمور بالشرح المسهب دون استخدام المصطلحات الفنية · واذا لم يدرك العمال أو المشرفون طبيعة الأسلوب المستخدم فى التقييم فانهم يتشككون فى الأمر ويقابلون الأسلوب بسلوك عدوانى ويصعب الحصول على تعاونهم ·

٣ ـ تستنفذ طريقة النقط وقتا طويلا · فالدراسة المستفيضة لكل عمل ، ودراسة كل عنصر من عناصره وتقديره تتطلب شخصين أو ثلاثة للقيام بذلك ، ثم تترابط هذه التقديرات المستقلة فى شكل تقدير عام للعمل بأكمله · كما أن هناك عمليات كتابية كثيرة لتسجيل النقط ومراجعتها وترابطها وما يتبع ذلك من عمليات حسابية ·

وضع خطة التقدير بالنقط :

تتبع الخطوات الآتية عند انشاء مقياس للتقدير بالنقط ·

الخطوة الأولى ـ أنواع الأعمال :

عند وضع خطة التقدير بالنقط فان أول سؤال يتبادر الى الأذهان هو مدى الأعمال التى سيجرى تقييمها · فمثلا هل ستوضع الخطة لأعمال المصنع فقط ؟ هل يجب أن تتضمن الخطة أعمال المصنع وأعمال المشرفين ؟ هل سيتضمن التصنيف أعمال الادارة ؟ وقد دلت التجارب على أنه كلما كانت الخطة الموضوعة هى لأعمال فى نطاق ضيق نسبيا مثل وظائف العمال بالمصنع

أو أعمال الاشراف أو الأعمال المكتبية ـ كلما كان التصنيف دقيقا لكل مجموعة من هذه الأعمال عما لو كانت الخطة شاملة لأنواع مختلفة من الأنواع · وعندما قام المؤلف ـ ضمن لجنة فنية لتقييم الوظائف ـ بتقييم وظائف « شركة كولدير » استقر رأى اللجنة على تصنيف مجموعة عمال المصنع مستقلين عن موظفى المصنع وعن مكتب المقاولات ، تنفيذا لهـذا المبدأ · ولذا فالخطوة الأولى هى تصنيف الأعمال حسب أنواعها حتى يمكن الاتفاق على العناصر المناسبة التى تقرر قيمة هذه الأعمال ·

الخطوة الثانية ـ اختيار العناصر (العوامل) :

ليست العناصر الخاصة بأعمال المصانع شبيهة بتلك الخاصة بالأعمال المكتبية ، وحتى فى حالة استخدام نفس العناصر الأساسية فى كلتا الحالتين فان العناصر الفرعية والقيمة والدرجة تختلف بالنسبة لكل منهما (انظر شكلى ١١ ، ١٢) ويعتمد انتقاء العوامل على بعض القواعد والأسس ، وفيما يلى القواعد التى يجب اتباعها :

١ ـ يجب أن تكون العوامل المنتقاة قابلة للتقدير أو للتسعير · وينبغى أن تتراوح قيمة العنصر ما بين صغيرة وكبيرة فيما بين الأعمال المختلفة · فمثلا يجب أن يتراوح عنصر « الاشراف » ما بين « عدم الاشراف على أحد » و « الاشراف على جميع العمال فى القسم » ·

٢ ـ يجب انتقاء العناصر بحيث تكون ذات قيمـة وأهمية للعمل · وبصـفة عامة فهناك اتفاق على الخواص الأساسية المشتركة بين جميع الأعمال· وأهم هذه الخواص هى : المهـارة ، والمسئولية ، والمجهـود ، وظروف العمل ، ثم يلى ذلك فى الأهمية التعليم وحسن التصرف والتعقل والدقة·

٣ ـ يجب ألا تتداخل العناصر فى المعنى ، بمعنى أن يكون كل عنصر مقياسا لناحية واحدة فقط من نواحى العمل · فمثلا قد نجد أن عنصر « الدقة » يتشابه الى حد ما مع عنصر « أثر الأخطاء » ، فاذا كانت تعاريفهما تدل على أنهما يتشابهان فى المعنى فسنجد أن أحـد العنـاصر يحصل على تقدير أو وزن مضاعف · ومن الأفضل دائما تحـديد عنصر واحـد لكل ناحية من خواص العمل ·

٤ ـ يجب أن تفى العناصر بمعايير كل من العمال وصاحب العمل ·

ولقد سبق أن أكدنا أهمية تقبل العمال ورب العمل لمقياس التقييم، وينطبق القول نفسه على اختيار العناصر · فعلى الرغم من أن عنصر ظروف العمل ، شائع الاستعمال فى جميع وسائل التقييم ، الا أنه حدث فى أحد المصانع أن أصر كل من العمال ورجال الادارة على الاستغناء عن هذا العنصر حيث ان ادارة المصنع قد صرفت مالا كثيرا لتحسين ظروف العمل بالمصنع ، وكلهم اتفقوا أخيرا على أن يشتمل مقياس التقييم على هذا العنصر على أساس أنه يرغم رجال الادارة دائما على المحافظة على ظروف العمل فى مستوى ملائم ·

٥ ـ يجب أن تكون العناصر شاملة عند التطبيق أى قابلة للتطبيق على جميع الأعمال التى صمم من أجلها المقياس · فعندما يصمم المقياس لأعمال المصنع يجب ألا يشتمل على العناصر الخاصة بالأعمال المكتبية ·

الخطوة الثالثة ـ تعريف العناصر :

يجب أن يكون معنى عناصر العمل واضحا فى أذهان من يستخدمها · ولكى نضمن أن كل أخصائى تحليل عمل يدرك نفس التفسير لأحد العناصر فمن الضرورى تعريف هذه العوامل بدقة · والتعريف عادة هو تعبير شكلى للمعنى أو للدلالة على ما تحمله الكلمة أو الجملة من معنى · ونظرا لاختلاف المحصول الثقافى والخبرات بالنسبة لمختلف الأشخاص فمن المعقول أن نتوقع أن تفسر الكلمات والعبارات بطرق مختلفة ، ما لم تحدد بتعاريف واضحة ·

ويجب أن يمثل كل عنصر من العناصر المنتقاة أحد الجوانب المعبرة عن قيمة العمل ، ولكى يمكن تقدير قيمة العمل بدقة يجب أن يدرك القائم بتقدير العمل المعنى الدقيق المحدد لكل عنصر حتى يراجع نفسه ما بين لحظة وأخرى فى حدود هذا المعنى حتى لا يخرج عن النطاق المرسوم · مثال ذلك ، اذا حدد عنصر « التعليم » بأنه التعليم النظامى أو « التعليم المدرسى » فقط ، ثم تراءى للقائم بالتقييم أن يضيف الى المعنى « معرفة العمل » ، فبعد انقضاء فترة من الوقت فى التقييم نجد أن العنصر يحمل معنى مختلفا فى الأعمال التى قيمت مؤخرا يختلف عن معناه بالنسبة للأعمال التى قيمت من قبل · وهذا خطأ فى التقييم · ولذا يجب أن يحدد معنى العنصر بوضوح وأن يشرح بدقة للقائمين بالتقدير حتى يقيس العنصر نفس الشىء بالنسبة لجميع القائمين بالتقييم وفيما يلى بعض أمثلة لتعاريف بعض عناصر العمل :

مثال ١ ـ **المقتضيات العقلية** : هى توافر الخواص الآتية وتطبيقها :

(أ) السمات العقلية (الفطرية) كالذكاء ، والتذكر ، والتفكير ، والقدرة على التعبير اللفظى ، والقــدرة على التعـــامل مع الآخـرين ، والتخيل ٠

(ب) التعليم العــام (المكتسب) مثل اللغة والحســاب ، أو المعلومات العامة كالأحداث الجارية وأخبار المجتمع وما أشبه ٠

(جـ) المعـرفة المتخصصة (المكتسبة) مثـل الكيميــاء ، والهندسة ، والمحاسبة ، والاعلان ، وما أشبه ٠

مثال ٢ ـ **الخبرة** : وهى الوقت المستغرق فى اكتساب المهارة والكفاية اليدوية والعقلية الخاصة بانجاز العمل فى ظروف العمل العادية ، ولا يدخـل ضمن ذلك الوقت الخــاص بالتدريب ٠ واذا كـان التدريب المنظم مكفولا فى المؤسسة ، فان عنصر « الخبــرة » يقدر على أســاس عدم الحصول على التدريب ٠

مثال ٣ ـ **المجهود الذهنى** : ويقصد به مدى درجة التركيز على دقائق العمل وتفاصيله وتعدد الواجبات اللازمة لأداء العمـل فى مدة محـــددة من الزمن ٠

مثال ٤ ـ **أحوال العمل** : ويقصد بها ظروف البيئة الطبيعية المحيطـة بالعمل ، التى لا يستطيع الفرد التحكم فيها ، والتى تؤثر على راحته الجسمية والعقليــة ٠

مثال ٥ ـ **المخاطر** : ويقصد بها الأضرار والاصابات والأمراض المهنية المحتمل حدوثها للفرد نتيجة لأداء العمل ٠

مثال ٦ ـ **الدقة** : ويقصد بها درجة المهارة المطلوبة فى استخدام المواد أو الآلات أو العدد وفى ضـبط واستعمال الآلات لتلافى الأخطاء بدرجاتهـــا المختلفة ٠

مثال ٧ ـ **التعليم** : يقاس بنوع ومستوى المعرفة المكتسبة بشكل نظامى أو غير نظامى مما يعد الفرد للقيام بواجبات وظيفته ٠

الخطوة الرابعة ـ تحديد درجات كل عنصر :

يتم تقدير العمل بالنسبة لكل عنصر باستخدام درجات مسلسلة أو مجموعات ، وتحتسب لكل درجة قيمة معينة من النقط · فمثلا قد نجد عنصر « الخبرة » مقسما الى الدرجات الآتية :

الدرجة	مدة الخبرة
١	···· شهر فأقل
٢	···· أكثر من شهر الى ٣ شهور
٣	···· أكثر من ٣ شهور الى سنة
٤	···· أكثر من سنة الى ٣ سنوات
٥	···· أكثر من ٣ سنوات

ويساعد تقسيم العنصر الى درجات على تقدير أهمية العنصر بسهولة أكثر مما لو قدر العنصر بأكمله على أساس التعريف الموضوع له فقط · والصعوبة التى تواجهنا فى تحديد درجات العنصر تتمثل فيما اذا كانت قيمة كل درجة تزيد بنسبة محددة عن سابقتها أو تزيد بنسب متفاوتة ·· ففى المثال السابق لعنصر « الخبرة » ، اذا افترضنا تحديد قيمة النقط للدرجات كالآتى : الدرجة ١ ـ ٢٠ نقطة · الدرجة ٢ ـ ٤٠ نقطة · الدرجة ٣ ـ ٦٠ نقطة · الدرجة ٤ ـ ٨٠ نقطة · الدرجة ٥ ـ ١٠٠ نقطة ، فعلى هذا الأساس نجد أن فئات الدرجات متساوية بينما نرى أن مدى الخبرة مختلف فى كل درجة عن الأخرى · وتختلف الآراء فيما اذا كان الأفضل تحديد الفئة لقيمة كل درجة أم اختلافها باختلاف مدى العنصر فى كل درجة · ومن الأنسب دائما جعل الفرق بين الدرجات كبيرا حتى يسمح بالثبات فى الحكم عند مقارنة الأعمال بعضها ببعض ·

ولتجنب الأخطاء عند تحديد درجات العناصر تتبع القواعد الآتية :

١ ـ يجب ألا يكون عدد الدرجات الخاصة بالعنصر أكثر من الحاجة المطلوبة للتفرقة بين الأعمال الجارى تقييمها · فاذا كانت ظروف العمل ـ مثلا ـ لا تختلف بالنسبة لجميع الأعمال فيما عدا قلة منها ، وهذه القلة تتفق فى ظروف العمل تقريبا ، ففى هذه الحالة يمكن الاكتفاء بدرجتين فقط لظروف العمل · ومن ناحية أخرى اذا كانت الخبرة اللازمة تتراوح ما بين يوم واحد وعشر سنوات ، فمن الواضح أننا نحتاج الى عدد كبير من الدرجات لهذا العنصر ·

٢ ـ يجب اختيار الدرجات الملائمة لشتى الأعمال ، بحيث لا توضع درجة دنيا لا يقع فيها أى عمل أو درجة قصوى لا يصل اليها أى عمل من الأعمال الجارى تقييمها • وبصفة عامة يجب أن تصمم مقاييس التقييم بحيث تتلاءم مع جميع الأعمال الجارى تقييمها •

٣ ـ يجب أن تحدد كل درجة ويوضع تعريف واضح لها بحيث يمكن للعمال استيعابه ، مع تجنب المصطلحات الصعبة ، والأفضل استخدام اللغة المألوفة لدى العمال والموظفين فى المؤسسات • فلكى يمكن الحصول على تقبل العمال للمقياس وتعاونهم لابد من فهمهم لمعانى المقاييس المستخدمة •

٤ ـ يجب أن تكتب تعاريف الدرجات باستخدام مصطلحات موضوعية ، مع تجنب التعاريف الذاتية التى تستخدم مصطلحات مثل « الولاء » و « اللياقة » و « تقبل الذات » ومن شأن التعريف الموضوعى أن يصنف درجة العنصر بذكر ما يفعله العامل دون الاعتماد على الحكم الشخصى ، مثل « يجب أن يحمل ثقلا وزنه ٢٥ كيلو جراما » بدلا من القول « يجب أن يرفع حملا ثقيلا » •

٥ ـ عند كتابة تعريف الدرجة من الأفضل استخدام الأمثلة على قدر المستطاع • ومن شأن هذه الأمثلة أن توضح قيمة النقط وتجعل تحديد الدرجة أكثر موضوعية • ويوضح (شكل ١٣) شرحا مفصلا لطريقة تعريف الدرجة مع ضرب الأمثلة ، حيث يحدد معنى كل درجة من درجات العنصر مع الشرح بأمثلة للواجبات التى تشتمل عليها الدرجة ثم يحدد قيمة النقط لكل درجة ، وفى بعض الأحيان يرفق بكل درجة رسم توضيحى يمثل ما تعنيه الدرجة •

ويعتبر اعداد تعاريف الدرجات وتحديد عدد الدرجات اللازمة لكل عنصر من أصعب وأهم المراحل فى تصميم مقياس التقييم بالنقط • وهى مرحلة قاطعة قد يترتب عليها نجاح المقياس أو فشله فى تقييم الأعمال بطريقة واقعية ، ولذا يجب أن يصمم المقياس بحيث يمكن تحسين الدرجات وتطويرها وتحديد تعاريفها حتى يسهل استخدامها وفهمها كى يتم التقييم بدقة دون أن يشوبه أى غموض •

العنصر : الدقة		
الدرجة	تعريفهـا	النقط
١	الدقة العادية ، أى مجرد المهـارة العادية فى استخدام الأصابع ٠ أمثلة : القياس السريع باستخدام المسطرة أو المقاييس العادية ، وتوزيع المواد ، وأعمـال النظافة العادية ، والتحميل والتفريغ ٠	٠ ـ ١٠
٢	الدقة فى العد أو الملاحظة ٠ أمثلة : استخدام المقـاييس والزوايا ومـا أشبه ، واعداد الكويلات (الملفات) البسيطة٠ وحفظ السجلات ٠	١١ ـ ٢٠
٣	الدقة اللازمة فى استخدام آلات النجـارة واللحام وما أشبه ٠ أمثلة : العمليـات التى تســمح بخطأ فى حدود ١ مم ٠	٢١ ـ ٣٠
٤	الدقة الـلازمة فى استخدام آلات الخراطة وما فى مستواها ٠ أمثلة : تشغيل ماكينات الخراطة ، والآلات التى يسمح فيها بخطأ أقل من ١ مم ٠	٣١ ـ ٤٠
٥	درجة عالية من الدقة التى تستلزم المهـارة اليدوية وغير مسموح فيها بالخطأ لأكثـر من ١ر٠ مم ٠ أمثلة : أعمـال البرادة ، وسن التروس ، وعمل المحاور ، وما أشبه ٠	٤١ ـ ٥٠

شكل ١٢ ـ مثال لتحديد الدرجات

الخطوة الخامسة ـ تقدير قيمة العناصر :

يجب ألا يكون وزن جميع عناصر العمل واحدا أو اعتبارها على درجة متساوية من الأهمية عند قياس قيمة العمل وتقديرها • وتقدر قيمة كل عنصر بنسبة مئوية حسب أهمية العنصر بالنسبة للعمل بأكمله • ويوضح (شكل ١٤) قيم عناصر أعمال المصانع فى أربع مؤسسات مختـــلفة ، وقد قامت كل منها بوضع مقياس للتقدير بالنقط خاص بها • ويلاحظ أن عنصر المهارة قد حصل على أعلى قيمة فى المؤسسات الأربع ، كما أن عنصر ظروف العمل قد حصل على أقل تقــدير •

المؤسسة (أ)	المؤسسة (ب)	المؤسسة (ج)	المؤسسة (د)
المهارة التعليم ٧٠ (١٤٪) الخبرة ١١٠ (٢٢٪) المبادأة ٧٠ (١٤٪) المجموع ٢٥٠ (٥٠٪)	**المهارة** التعقل ١٠٠ (١٢½٪) المهارة ٤٠٠ (٥٠٪) المجموع ٥٠٠ (٦٢½٪)	**المهارة** التعليم ١٠٠ (١٨½٪) الخبرة ١٠٠ (١٨½٪) الاستعداد ١٢٥ (٢٣½٪) المجموع ٣٢٥ (٦٠½٪)	**المهارة** المهارة ١٠٠ (١٠٪) المهارة اليدوية ٥٠ (٥٪) الدقة ٨٠ (٨٪) التعليم ١٠٠ (١٠٪) الخبرة والتدريب ١٢٠ (١٢٪) المجموع ٤٥٠ (٤٥٪)
المجهود البدنى ٥٠ (١٠٪) الذهنى ٢٥ (٥٪) المجموع ٧٥ (١٥٪)	**المجهود** الذهنى ٥٠ (٦¼٪) البدنى ٥٠ (٦¼٪) المجموع ١٠٠ (١٢½٪)	**المجهود** البدنى ٤٠ (٧½٪) الذهنى ٤٠ (٧½٪) البصرى ٤٠ (٧½٪) المجموع ١٢٠ (٢٢½٪)	**المجهود** الذهنى ١٠٠ (١٠٪) البدنى ٦٠ (٦٪) المجموع ١٦٠ (١٦٪)

المسئولية اشراف ٢٥ (٥٪) المهمات ٢٥ (٥٪) الخامات والمنتجات ٢٥ (٥٪) سلامة الآخرين ٢٥ (٥٪) المجموع ١٠٠ (٢٠٪)	**المسئولية** المسئولية ١٠٠ (١٢½٪)	**المسئولية** سلامة الآخرين ٢٥ (٤½٪) المنتجات ٢٥ (٤½٪) المهمات ٢٥ (٤½٪) المجموع ٧٥ (١٣½٪)	**المسئولية** سلامة الآخرين ٥٠ (٥٪) الاشراف ٥٠ (٥٪) المهمات والمنتجات ١٤٠ (١٤٪) المجموع ٢٤٠ (٢٤٪)
ظروف العمل أحوال العمل ٥٠ (١٠٪) المخاطر ٢٥ (٥٪) المجموع ٧٥ (١٥٪)	**ظروف العمل** أحوال العمل ١٠٠ (١٢½٪)	**ظروف العمل** ظروف غير ملائمة ٢٠ (٣½٪)	**ظروف العمل** مخاطر ٥٠ (٥٪) أحوال العمل ١٠٠ (١٠٪) المجموع ١٥٠ (١٥٪)
الاجمالى ٥٠٠ (١٠٠٪)	**الاجمالى** ٨٠٠ (١٠٠٪)	**الاجمالى** ٥٤٠ (١٠٠٪)	**الاجمالى** ١٠٠٠ (١٠٠٪)

شكل ١٤ ـ قيم عناصر أعمال المصانع

وتتبع الخطوات التالية للحصول على قيمة العناصر :

١ ـ اختيار عدد من المحكمين لا يقل عن اثنين للحكم على القيم النسبية للعناصر ٠

٢ ـ يتلقى المحكمون التعليمات لدراسة خطة التقييم بدقة وخاصة تعاريف العناصر والدرجات ٠

٣ ـ يطلب من كل محكم أن يرتب العناصر حسب أهميتها من حيث قيمتها بالنسبة للعمل بترتيب تنازلى (الأهم فالمهم) ٠

٤ ـ يتلقى المحكمون حينئذ التعليمات الآتية : « على فرض أن القيمة الكلية هى ١٠٠ فى المائة ، فعليك بتوزيع هذه النسبة (١٠٠٪) على العناصر حسب حكمك على قيمتها ٠ تأكد من أن مجموع القيم النهائى هو ١٠٠٪ »

٥ ـ تؤخذ متوسطات القيم التى وضعها المحكمون ٠

ويوضح (الجدول ٣) مثالا للمتوسطات المئوية فى احدى المؤسسات :

العنصر	متوسط القيمة ٪
١ ـ الخبرة	١٦
٢ ـ التعليم	١٠
٣ ـ المسئولية بالنسبة للخامات والمنتجات	١١
٤ ـ المسئولية بالنسبة للآلات والمهمات ٠	٩
٥ ـ المسئولية بالنسبة لعمل الآخرين ٠	٨
٦ ـ المسئولية بالنسبة لسلامة الآخرين	٤
٧ ـ المبادأة والتصرف	١١
٨ ـ التعب والملل	٦
٩ ـ المجهود الذهنى	٧
١٠ ـ المجهود البدنى	٧
١١ ـ أحوال العمل	٥
١٢ ـ أخطار العمل	٦
الاجمالى	١٠٠٪

جدول ٣ ـ المتوسطات المئوية لقيم عناصر العمل

الخطوة السادسة ـ تحديد النقط :

بعد الحصول على القيمة النسبية لكل عنصر من عناصر العمل ، فان الخطوة التالية هى تحديد النقط لدرجات العناصر المختلفة · وبعد تحديد هذه النقط بالنسبة للعناصر وتجميعها فان المجموع النهائى لهذه النقط يصبح أساس تصنيف الأعمال وتقدير الأجور : وهناك طريقتان لتحديد هذه النقط ، وهذه الطرق هى :

١ ـ المتوالية العددية Arithmetic Progression

٢ ـ المتوالية الهندسية Geometric Progression

المتوالية العددية : تتمثل احدى طرق تحديد النقط فى المحافظة على الفروق بين الدرجات متساوية · ويوضح (جدول ٤) كيفية تحديد النقط لبعض العوامل فى أحد مقاييس التقييم باستخدام المتوالية العددية · وفى هذا المثال حددت قيمة النقطة لكل درجة ، فاذا وضع المحلل العمل فى الدرجة ٣ بالنسبة للخبرة فحينئذ يحدد أوتوماتيكيا ٦٠ نقطة لهذا العمل ·

العنصر	الدرجة « ١ »	الدرجة « ٢ »	الدرجة « ٣ »	الدرجة « ٤ »	الدرجة « ٥ »
١ ـ التعليم	١٥	٣٠	٤٥	٦٠	٧٥
٢ ـ الخبرة	٢٠	٤٠	٦٠	٨٠	١٠٠
٣ـ المبادأة	٢٥	٥٠	٧٥	١٠٠	١٢٥
٤ ـ المجهود البدنى	٨	١٦	٢٤	٣٢	٤٠
٥ ـ المجهود الذهنى	٩	١٨	٢٧	٣٦	٤٥

جدول ٤ ـ تحديد قيمة نقط العناصر

ويوضح (جدول ٥) كيفية تحديد النقط باستخدام المتوالية العددية مع تحديد مدى قيمة كل نقطة بالنسبة لعنصر التعليم ·

الدرجة	تحـديدها	قيمة النقط
١	المرحلة الابتدائية وما يعادلها	٠
٢	المرحلة الاعدادية وما يعادلها	٢ ـ ٤
٣	المرحلة الثانوية وما يعادلها	٦ ـ ٨
٤	معهد التدريب بعد الثانوية وما يعادله	١٠ ـ ١٢
٥	٤ سنوات دراسة جامعية	١٤ ـ ١٦

جدول ٥ ـ تحديد نقط عنصر التعليم

المتوالية الهندسية : تتلخص هذه الطريقة فى تحـديد قيمة النقط على أساس زيادة كل درجة بنسـبة مئوية من التى قبلها . ويوضح (الجدول ٦) مثالا لتحديد قيمة النقط باستخدام المتوالية الهندسية لعنصر المسئولية .

الدرجة	تحديد الفئة	النقط
١	لا توجد مسئولية بالنسبة لسلامة الآخر تقريبا .	٥
٢	بذل عناية معقولة بالعمل الشخصى للتأكد من سلامة الآخرين ، ولتجنب الحوادث ، مع التعرض للحوادث البسيط .	١٠
٣	يجب بذل عناية لتجنب تعرض الآخرين الخطر . التعرض للحوادث الناجمة عن الاهمال .	٢٠
٤	يتسبب اهمال العامل غالبا فى الخسارة فى الوقت وتعرض الآخرين للحوادث . والتعرض لحوادث شديدة .	٤٠
٥	تتوفر سلامة الآخرينكلية على قيام العامل بأداء واجبه على الوجه الصحيح . التعرض لمواقف خطرة تسبب أضرارا بالآخرين نتيجة للاهمال .	٨٠

جدول ٦ ـ تحديد قيمة النقط باستخدام المتوالية الهندسية

رابعا ـ طريقة مقارنة العوامل :

ترتبط طـريقة مقارنة العوامل باسم « يوجين بنج » Eugene Benge وهو أول من استخدم هذه الوسيلة فى تقييم الوظائف · وكـــان يعمـل مع مجموعة من المحللين ، وقد وجدوا أن طريقة النقط محـــددة ببعض القيود ، ولذا بدأوا فى استنباط وسيلة جـديدة أطلق عليهـــا اسم « طريقة مقـــارنة العوامل » (١) The Factor-Comparison Method · وقد وضعت الخطة بحيث يؤدى الى نفس التقديرات تقريبـــا سواء استخدمت بمعرفة صـــاحب العمل أو مندوب نقـــابة العمال أو عن طريق أخصـــائى خارجى · وينـــاقش « بنج » نواحى الضعف فى طريقة النقط ، وهى تتلخص فيما يأتى (٢) :

١ ـ يجب استنباط عدد محدود من العوامل أو العناصر ـ أيا كان عددها ·

وتحدد لكل عنصر النقاط الخاصة به · وبذا تفترض طريقة النقط أن جميع الأعمال الجارى تقييمها تشتمل على هـــذه العناصر فقط دون غيرها ·

٢ ـ يعتبر تقدير النقط لكل عنصر بدرجاته المختلفة ناحية فرضية بحتة ·

٣ ـ تقدر القيم العليا للنقط على أساس فرضى ·

٤ ـ لم تحدد النقط تحديدا واضحا ·

٥ ـ غالبا ما تكون العناصر غير محددة ·

٦ ـ عند استخدام طريقة النقط يميل تحليل العمل نفسه الى تقييم العمل بدلا من مقارنته بالأعمال الأخرى ·

---

(١) Eugene J. Benge, Samuel L. Burk, and Edward N. Hay : **Manual of Job Evaluation** (New York, Harper, 1941), pp. 14-15.

(٢) Eugene J. Benge : **Job Evaluation and Merit Rating**, (New York : National Foremen's Institute, 1943), pp. 18-21.

ويلاحظ على هذا النقد الذى قدمه « بنج » أن به بعض التحامل على طريقة النقط ٠٠ فأساس هذه الطريقة هو انتقاء عوامل أو عناصر تختلف من حيث العدد حسب احتياجات المؤسسة التى تتم بها دراسة الأعمال ، وليس من الضرورى أن تغطى هذه العوامل جميع الأعمال الموجودة بالمؤسسة ٠ وفى نفس الوقت نجد أن طريقة « مقارنة العوامل » تقارن بين الأعمال على أساس عوامل أو عناصر المجهود العقلى ، والمهارة ، والمسئولية ، والمجهود البدنى ، وظروف العمل ٠ وتشكل هذه العوامل بذاتها أساسا لطريقة التقييم بالنقط ٠ كما يتميز مقياس النقط بالاعتماد على البيانات والحقائق المتعلقة بالأعمال ـ والتى تظهر من التحليل ـ لتقدير قيمة العمل ، بينما تعتمد طريقة مقارنة العوامل فى تقدير الأعمال على مقارنة كل عمل بالأعمال الأخرى ٠

مزايا وعيوب طريقة مقارنة العوامل :

تتلخص مزايا طريقة مقارنة العوامل فيما يأتى :

١ ـ توفر الوصف التفصيلى لخطوات انشاء مقياس التقييم باستخدام طريقة مقارنة العوامل ٠ وهذا يساعد القائمين بشئون التقييم على استخدام المقياس دون مشقة طالما توفرت لديهم الخبرة ٠

٢ ـ يصمم مقياس خاص للتقييم لكل نوع من أنواع العمل ويتغير بتغير ظروف العمل ٠ ومن الصعوبة بمكان تطبيق مقياس أنشىء خصيصا لاحدى الشركات واستخدامه فى شركة أو شركات أخرى ٠ وطالما أن أساس استخدام المقياس هو مقارنة الأعمال الجارى تقييمها بأعمال قياسية سبق تقديرها ، فمن الواجب أن تكون هذه الأعمال أو الوظائف القياسية هى بعينها فى الشركات الأخرى التى تستخدم نفس المقياس ٠ وهذا شىء متعذر اذ لن يتيسر وجود الأعمال القياسية بذاتها فى المؤسسات الأخرى ، ولذلك تصمم مقاييس جديدة ٠ وهذا يعنى استخدام مقياس جديد فى كل مؤسسة أنشىء خصيصا لها بحيث يواجه احتياجاتها ٠

٣ ـ سبق أن ذكرنا أن هناك خمسة عوامل أو عناصر مستخدمة فى مقياس مقارنة العوامل ، وهذه مزية أخرى من مزايا المقياس حيث يستبعد تداخل هذه العوامل أو تشابكها ٠ بينما نجد أنه فى حالة استخدام عوامل أو عناصر متعددة يزداد احتمال تفسير عاملين بطريقة متداخلة ٠ وليس هناك ما نخشاه من حيث احتمال اغفال بعض العوامل الهامة حيث ان

العناصر الخمسة المستخدمة فى طريقة مقارنة العوامل قد اشتملت على أهم العوامل ٠

٤ ـ مادامت النتيجة النهائية للتقييم هى تحديد الأجور بالمليم فى اليوم فان هذا يعنى أنه بمجرد تحديد الأجر اليومى لكل عمل من الأعمال القياسية بالنسبة لكل عنصر سيتبعه ـ عند استخدام المقياس ـ تتضح الفروق النسبية بين الأعمال والوظائف من حيث الكيف والكم ٠ وحينئذ لن نجد ضرورة لتحويل النقط الى نقود لتوضيح قيمة العمل النقدية اذ أن القياس قد حل هذه المشكلة منذ البداية ٠

فاذا كان المقياس قد وضع بدقة ولم يغفل تقدير الأعمال القياسية ، فان مقياس مقارنة العوامل يخدمنا كوسيلة اتقدير قيمة جميع الأعمال المقارنة ٠

٥ ـ يعتمد القياس على المقارنة من شخص الى آخر ، حيث نجد المختص يصدر حكمه نتيجة للمقارنة بين الوظائف التى يؤديها الأفراد ٠ فمثلا قد يحدث نفسه قائلا ان وظيفة السكرتيرة تتضمن مسئوليات أكثر من وظيفة كاتب الأرشيف ، ولكنها تقل فى المسئوليات عن وظيفة رئيس قسم السكرتارية ، وأنها تتضمن مسئوليات الكاتب على الآلة الكاتبة والمختزل وعامل التليفون ولكنها تزيد فى المسئولية من ناحية القدرة على التصرف والذكاء الاجتماعى ، وهكذا ٠

٦ ـ من استخدام طريقة مقارنة العوامل فى التقييم ، ومن الميسور تدريب الموظفين والمشرفين وممثلى النقابات على استخدامها ٠

وتتلخص عيوب هذا المقياس فيما يأتى :

١ ـ عند تصميم مقياس مقارنة العوامل تصدر التعليمات للمحلل بانتقاء حوالى ١٥ أو ٢٠ عملا قياسيا تتراوح فى أجورها ما بين الطبقة الدنيا والطبقة العليا ، حيث تحدد واجباتها دون أن تحتمل أى لبس أو غموض ٠ وهنا تتمثل أولى مساوىء المقياس ٠ فاذا كانت مستويات الأجور غير مستقرة فى احدى المؤسسات فانه يتعذر تطبيق هذا المبدأ ٠ ومن شأن أى خطأ فى انتقاء الوظائف القياسية أن يوجد خطأ ثابتا يشوب المقياس ويؤثر على استخدام المقياس فى جميع مراحله ٠

٢ ـ ومن ناحية أخرى فان الأجر اليومى ليس ثابتا بل عرضة للتغير حسب تذبذب النواحى الاقتصادية اما الى ارتفاع أو انخفاض ، كما هى فى حالة التطور الصناعى السريع أو حالة الكساد والتعطل وهذا التغير يؤثر بدوره على المقياس مما يتطلب ادخال تعديلات عليه ٠

٣ ـ على الرغم من تحديد العوامل أو العناصر الخمسة الأساسية المستخدمة فى التقييم بحيث يمكن الاستفادة منها فى أى دراسة ، الا أنه يحتمل تعديلها واعادة تعريفها حتى تتلاءم مع احتياجات الأعمال المختلفة ٠

٤ ـ وتظهر أحد مساوىء المقياس عندما يطرأ تغيير على واجبات أحد أو بعض الأعمال القياسية أو ازدياد فى مسئولياتها ٠ كما أن المقياس يتغير عند ازالة أحد الأعمال القياسية ٠ وما من شك فى أن الأعمال تتطور على مر الأيام ، وعلى الرغم من أن التغيير يحدث تدريجيا الا أن المقياس ذاته يتغير أيضا وفقا لتطور الأعمال وما يطرأ عليها من تغيير ٠

٥ ـ ومن العيوب البارزة لمقياس مقارنة العوامل قيامه على أساس القيمة النقدية للعمل بالمليم والجنيه ٠ ومن شأن هذه المادية التى يستند عليها المقياس أن تسمح ببعض التحيز أثناء التقييم وتقدير قيمة العمل ، وهذا ما لا تتعرض له عند استخدام طريقة النقط ٠

خطوات تصميم مقياس مقارنة العوامل :

تتبع الخطوات الآتية عند وضع مقياس للتقييم بطريقة مقارنة العوامل :

الخطوة الأولى ـ اعداد توصيف الأعمال :

يجب اعداد توصيف الأعمال قبل تصميم مقياس مقارنة العوامل ٠ ومن الضرورى تجهيز توصيف نهائى للأعمال القياسية قبل أن نخطو أية خطوة فى التقييم ٠ ومن الأفضل اشتراك المشرفين ورؤساء الأقسام بالمؤسسة فى مراجعة الصيغة النهائية للتقييم حتى يشعروا بأنهم اشتركوا فى تقييم أعمال مؤسستهم فتزداد ثقتهم بوسيلة التقييم ٠ ويجب ألا يغرب عن بالنا أن هؤلاء

المشرفين غير مدربين على وسائل التحليل والتوصيف ، ولذا ينبغى ألا تترك عملية التوصيف لهم بصفة نهائية بل يجب أن تراجع مع المختصين ٠

الخطوة الثانية ـ اعداد المواصفات :

يجب اعداد مواصفات لكل عمل أو وظيفة سيجرى تقييمها ، مع مراعاة تحرير هــذه المواصفات على أساس العوامل المستخدمة فى المقيــاس وهى : المجهود العقلى ، والمهارة ، والمسئولية ، والمجهود البدنى ، وظروف العمــل ٠ ويوضح (شكل ١٥) بنود المواصفات المقترحة حسب عوامل المقيــاس ، كما يبين (شكل ١٦) مثالا لتوصيف وظيفة « اللحام بالكهرباء » ٠ وتعتبر البيانات المذكورة بهذين الشكلين نمطا واضحا للمعلومات التى يشتمل عليها توصيف الأعمال ٠ ولمواصفات الأعمال أهميتها من حيث اضافة بيانات الى معلومات التوصيف بما يزيد من دقة تقدير الأعمال ٠

المجهود الذهنى	المهـارة	المجهود البدنى	المسئولية	ظروف العمل
ـ سنوات التعليم النظامى • ـ نوع التعليم الخاص ومدته• ـ نوع المعرفة الفنية • ـ نوع تعليمات العمل • (تحريرى ـ شفهى) • ـ الذكاء • ـ العمليـــات الحســـابية المستخدمة • ـ اعداد التقارير • ـ الطلاقة فى التعبير • ـ عوامل التشتت • ـ مواجهة الظروف الطارئة • ـ قراءة التصميمات الهندسية ـ الصفات الشخصية • ـ اصدار التعليمات • ـ التذكر •	ـ درجة التآزر العضلى • ـ درجة الأهلية للعمل • ـ الدقة اللازمة • ـ تكرار الواجبات وتنوعها • ـ المهارة اليدوية • ـ الانتاج المطلوب • ـ التجهيزات الميكانيكية • ـ الخبرات السابقة التى تؤهل للقيام بالعمل • ـ نوع التدريب الحسى : الابصار السمع اللمس الذوق العضلات	ـ طبيعة المجهود البدنى • ـ فترات الراحة • ـ مجهود ثابت أو متغير • ـ الأوزان المستخدمة • ـ السن • ـ الجنس • ـ قوة الأيدى والأذرع والساقين والظهر ـ قوة التحمل • ـ المظهر العام • ـ حدة السمع • ـ حدة البصر • ـ التمييز بين الألوان • ـ النسبة المئوية للوقوف • ـ النسبة المئوية للجلوس • ـ النسبة المئوية للمشى •	ـ بالنسبة للادوات • ـ بالنسبة للخامات • ـ بالنسة للتجهيزات • ـ بالنسبة لوسائل الانتاج • ـ بالنسبة للممتلكات • ـ بالنسبة للسجلات • ـ بالنسبة للاموال • ـ بالنسبة لعمل الآخرين • ـ بالنسبة للعمل مع الجمهور•	ـ مكان العمـل (بالداخل ، بالخارج ، مرتفع ٠٠ الخ) ـ نوع العمل (مكتبى ، آلى ، يدوى ٠٠ الخ) • ـ بيئة العمل (نظيفة ـ قذرة ـ متربة ـ رطبة) • ـ الاضاءة ونوعها • ـ الجو (طبيعى ـ مكيف ـ غازات وأبخـرة ـ جاف ـ رطب ٠٠ الخ) • ـ المخاطر (حروق ـ صدمات كهربائية ـ تقلص عضلات ـ اجهاد للبصر أو للسمع أو للاعصاب ٠٠ الخ) • ـ ساعات العمل •

شكل ١٥ ـ بنود مواصفات العمل حسب عوامل التقييم

بطاقة مواصفات عمل

لقب العمل : عامل لحام كهرباء — الادارة : الصيانة — القسم : المخلفات

الواجبات : يلحم القضبان المكسورة · يصلح أجزاء المخلفات · يصلح الأجزاء المتآكلة · يقوم بأعمال اللحام المختلفة ·

المجهود الذهنى	المهارة	المجهود البدنى	المسئولية	ظروف العمل
ـ ٦ سنوات تعليم عام **نوع الخبرة :** معرفة تأثير الحرارة والكهرباء على مختلف المعادن ـ درجة الحرارة المطلوبةللحام حتى لا ينصهر المعدن · ـ يقرأ الرسوم الميكانيكية · ـ اتصال مباشر بالمشرف · **الصفات الشخصية :** ـ درجة عالية من الذكاء · ـ الصبر والجلد ·	**مستوى المهارة :** تثبيت الأجزاء المعدنية فى الموضع الصحيح للحام ـ استخدام آله اللحام بطريقة صحيحة ـ الدقة فى لحام الأجزاء وتثبيتها · ـ مهارة يدوية عالية · ـ سنتان خبرة فى مساعدة لحام · ـ الخطأ المسموح به فى حدود $^{1}/_{16}$ بوصة · ـ يشرف على مساعد لحام وصبى لحام ·	**نوع المجهود :** احمال خفيفة أقل من ١٠ كيلو جرام · الوقوف ٦٠٪ الانحناء ٢٠٪ الجلوس ٢٠٪ أعمال متنوعة السن من ٢٥ ـ ٥٠ سنة الجنس : ذكر حدة الابصار سلامة الرئتين	**الأدوات :** آلة لحام ـ أقطاب كهربائية ـ ومنضدة العمل · **العدد والمهمات :** درع واقى ـ نظارات واقية ـ قفازات ـ شاكوش **الخامات :** قطع حديد وصلب · ـ مسئول عن أدوات العمل ـ مسئول عن الانتاج والمخلفات	**بالداخل :** عمل ميكانيكى · **البيئة :** ضوضاء ـ مزدحم ـ قذر مترب ـ معرض لتيار الهواء اضاءة ضعيفة **المخاطر :** حروق ـ صدمة كهربائية ـ اصابة العين ·

شكل ١٦ ـ مواصفات عمل لحام كهرباء

الخطوة الثالثة ـ فروض أساسية :

تعمل طريقة مقارنة العوامل على الاستفادة من فروض معينة يجب ذكرها قبل تصميم مقياس التقييم : وتتلخص هذه الفروض فيما يأتى :

١ ـ يجب التعبير عن المقياس بالقيمة النقدية أى الأجر فى الساعة أو اليوم بدلا من النقط • وبالنسبة للموظفين يعبر عنه بالأجر الشهرى • ويراعى التقدير على أساس العوامل الخمسة الأساسية •

٢ ـ يجب ألا تزيد عوامل التقدير عن سبعة عوامل • وتستخدم عادة خمسة عوامل وهى :

(أ) المجهود الذهنى • (ب) المهارة •

(جـ) المجهود البدنى • (د) المسئولية •

(هـ) ظروف العمل •

٣ ـ يجب أن تقسم مواصفات الأعمال حسب فئات مقياس التقييم •

٤ ـ يجب ألا يكون هنــاك حد أقصى للقــدر المسموح به فى أى عامل من العوامل •

٥ ـ ينبغى مقارنة كل عامل أو عنصر أساسى للعمل بنفس العنصر فى الأعمال الأخرى •

٦ ـ يجب الحصول على متوسط تقديرات المختصين للوصول منها الى التقدير النهائى •

ومن الضرورى تقبل هذه الافتراضات كأساس للمقياس •

الخطوة الرابعة ـ اختيار الأعمال القياسية :

فى كل مؤسسة توجد أعمال معينة لها صفة الدوام والظهور حيث انهـا مشهورة ومن السهل التعرف عليها وشـائعة بالنسبة للمؤسســات الأخرى • وهذه الأعمال هى التى تستخدم عادة كأعمــال قياسية عنــد تقييم الوظائف باستخدام طريقة مقارنة العوامل • وتستخدم هذه الأعمال فى المجتمع عنـد اجراء مسح للأجور ومقارنتها بعضها ببعض فى المؤسسات المختلفة ، ويطلق عليها عادة اسم « الأعمال القياسية » Key Jobs or Anchor Jobs.

وتعتبر الأعمال القياسية القلب النابض وحجر الأساس فى طريقة مقارنة العوامل • وان اختيار هذه الأعمال القيــاسية من الصعوبة بمكان حيث ان

المحك فى اختيارها سيعمل على ازالة كثير من الأعمال وعدم وضعها فى الاعتبار . وتصدر التعليمات من لجنة التقييم الى المحللين حتى يختاروا عددا من الأعمال ما بين ٢٠ ، ٢٤ عملا تتراوح أجورها من أدنى مستوى الى أعلى مستوى بما يتلاءم مع مستوى الأجور فى البيئة المحلية . وتحديد واجبات هذه الأعمال على وجه الدقة وبكل وضوح . ويلاحظ أنه فى المؤسسات الصغيرة التى تحتوى على عدد قليل من الأعمال عندما نستخدم طريقة مقارنة العوامل فاننا ـ من الناحية العملية ـ نستخدم طريقة تصنيف الأعمال نفسها . وفى المؤسسات الكبيرة يجب أن تكون الأعمال القياسية ممثلة لنمط الأعمال التى سيجرى تقييمها .

وان تحديد نسبة أجر لكل عمل من الأعمال القياسية يلاقى صعوبة فى بعض الأحيان ، حيث قد نجد أن مختلف الموظفين الذين يعملون فى هذا العمل ينقدون أجورا على مستويات مختلفة . واذا كان أجر العمل موحدا فتستخدم نسبة هذا الأجر الموحد ، أما اذا كان الأجر متفاوتا فيستخدم متوسط الأجر كمقياس باعتباره ممثلا لمختلف أجور هذا العمل . وعلى أى الحالات فمن الأسلم تحديد أجر مناسب مقبول لكل عمل من الأعمال القياسية .

ويساعد توصيف الأعمال ومواصفاتها على اختيار الأعمال القياسية . ولا تستطيع لجنة التقييم أن تبدأ فى عملها الا بعد مناقشة الأعمال المنتقاة كأعمال قياسية على ضوء ما ورد فى بطاقات التوصيف والمواصفات الخاصة بهذه الأعمال . ولا يفوتنا أن نؤكد ما سبق ذكره من قيام المحلل بمراجعة بنود استمارة التحليل فى ضوء مقتضيات التوصيف والتقييم (انظر الفصل السابع) وتستبعد الأعمال التى تثير جدالا أثناء المناقشة من قائمة الأعمال القياسية . ويحتمل أن تستطيع لجنة التقييم ترتيب عدد من الأعمال يتراوح ما بين ١٥ ، ٢٤ دون صعوبة .

الخطوة الخامسة ـ ترتيب الأعمال القياسية حسب العوامل :

بعد أن يتم اختيار الأعمال القياسية ، وتوزع نسخ من بطاقات توصيف ومواصفات هذه الأعمال على لجنة التقييم لدراستها بغرض التأكد من وعى تفاصيل هذه الأعمال ومدى صعوبتها ومقتضياتها وما تستلزمه من مهارة . وينبغى أن يكون بحوزة كل عضو من أعضاء اللجنة تعريفا لكل عامل أو عنصر من عناصر التقييم ، مع ادخال التعديلات الضرورية التى تجعل مفهومه موحدا لدى جميع الأعضاء . ويوضح (شكل ١٧) مثالا لتعريف عناصر التقييم للاسترشاد به .

١ ـ المجهود الذهنى

ويقصد به توفر الصفات الآتية واستخدامها استخداما عمليا :

(أ) السمات العقلية (الفطرية) ، مثل : الذكاء ، والذاكرة ، والاستدلال العقلى ، والقدرة على التعبير الشفهى ، والقدرة على التعامل مع الآخرين ، والتخيل ·

(ب) الصفات المكتسبة به كالتعليم العام ، والمعلومات العامة الخاصة بالأحداث الجارية ·

(ج) الصفات المكتسبة الخاصة بالمعرفة المتخصصة ـ مثل : الكيمياء ، والهندسة ، والمحاسبة ، وما أشبه ·

٢ ـ المهارة

(أ) صفات مكتسبة : سهولة التآزر العضلى اللازم فى تشغيل الآلات والحركات التكرارية ، والمهارة اليدوية ، والفك والتركيب ، والفرز الخ ·

(ب) صفات مكتسبة : المعرفة المتخصصة بالنسبة للعمل واللازمة للتآزر العضلى فقط والتى يكتسبها العامل من انجاز العمل ـ دون الخلط بينها وبين التعليم العام أو التعليم الفنى · وبمعنى آخر فهى التدريب من حيث مفهومه العام ·

(مثال : فى اصلاح السيارات ـ تعتبر القدرة على تحديد دلالة أى خبطة فى موتور العربة معبرة عن بند المهارة) ·

شكل ١٧ ـ تعريف العوامل المستخدمة فى مقياس مقارنة العوامل

٣ ـ المجهود البـدنى

(أ) المجهود الحركى ، مثـل : الجلوس ، والوقوف ، والمشى ، والتسـلق ، والرفع ... الخ . من حيث كمية المجهود المبذول ودرجة استمراره وتكراره .

(ب) الحالة البـدنية ، مثـل : السن ، والوزن ، والطول ، والجنس ، وقوة التحمل ، وقوة الابصار .

٤ ـ المسـئولية

(أ) بالنسـبة للخـامات ، والتجهيزات ، وآلات العمـل ، والممتلكات .

(ب) بالنسبة للأموال .

(ج) بالنسـبة للأرباح والخسـائر ، ووسـائل الاقتصـاد والتوفير .

(د) بالنسـبة للاشراف . (درجة الاشراف وما يشتمل عليه من تخطيط وادارة وتنسيق وسيطرة ، ونـوع الاشراف سواء أكان مباشرا أم غير مباشر) .

٥ ـ ظروف العمل

(أ) المؤثرات البيئية ، مثل : الجو ، والرطوبة ، والاضاءة ، والضوضاء ، والازدحام ، وزملاء العمل .. الخ .

(ب) مخاطـر العمـل الناجمة عن العمـل ذاته وغيـر محيط العمل .

(ج) ساعات العمل .

(تابع) شكل ١٧ ـ تعريف العوامل المستخدمة فى مقياس مقارنة العوامل

وبمجرد أن تتم اللجنة تدريبها على عملية ترتيب الوظائف ، يبدأ ترتيب الأعمال متدرجة فى الصعوبة ـ من السهل الى الصعب ـ بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم • ويتبع فى الترتيب نفس الأسلوب الوارد فى « طريقة الترتيب المتدرج » The Ranking System • ومن الأفضل تصميم بطاقة لتسجيل ترتيب الأعمال بها بحيث يمكن الحصول على متوسطات الترتيبات الذى يضعه أعضاء لجنة التقييم •

الخطوة السادسة ـ الحصول على متوسط ترتيب الأعمال القياسية :

بعد أن يقوم كل عضو من أعضاء لجنة التقييم بترتيب الأعمال القياسية بالنسبة لعناصر التقييم الخمسة ، تتبع ذلك خطوة الحصول على ترتيب موحد • واحدى الوسائل المستخدمة فى ذلك هى الحصول على متوسط ترتيب كل عمل من الأعمال القياسية ثم ترتيب الأعمال القياسية حسب ترتيب المتوسطات • وقد تتعرض عملية الترتيب من جانب أعضاء لجنة التقييم لبعض العقبات الناجمة عن الحاجة الى التعرف على العمل ومعرفته معرفة كافية ، ونقص الخبرة فى ترتيب الوظائف ، والتحيز المقصود لبعض الأعمال ، والاهمال وما أشبه •

وقد يحدث أحيانا أن نجد ترتيب عضو أو عضوين من أعضاء اللجنة لأحد الأعمال ينحرف كثيرا عن متوسط ترتيب باقى المجموعة ، ويفضل اعادة ترتيب هذه الوظائف أو استبعادها من قائمة الأعمال القياسية • ويوضح (شكل ١٨) مثالا لمتوسطات ترتيب الأعمال القياسية •

اسم العمل	متوسط الترتيب				
	المجهود الذهنى	المهارة	المجهود البدنى	المسئولية	ظروف العمل
خراط	١ر٤	١ر١	١٣ر٥	٣ر٣	٤ر٥
صانع نماذج سمكرة	٢ر٧	٢ر١	١٢ر٤	٤ر٤	٦ر٨
ميكانيكى أولى	٣ر٣	٢ر٨	٧ر٢	٤ر٢	١٠ر٤
كهربائى سيارات	٤ر٢	٣ر٥	٤ر٨	٥ر٧	٨ر٣
مشغل ماكينة	١ر٩	٣ر٦	١٤ر٣	١ر٢	١ر٢
بـــراد	٥ر٤	٥ر٣	٤ر١	٦ر٢	٥ر٩
نقـاش	٦ر٢	٦ر٢	٧ر٩	٧ر٩	٧ر١
سمكرى	١١ر٣	٩ر٣	٥ر٣	٩ر٢	٥ر٧
مساعد براد	١٠	١٠ر٢	٢ر٣	١١	٩ر٢
مساعد ميكانيكى	٨ر١	٧ر٤	١٠ر٣	٧ر١	١١ر٢
مساعد مشغل ماكينة	٦ر٩	٤ر٥	١١ر٢	٣ر٣	٢ر٤
مساعد نجار	١٤ر١	١١ر٤	٣ر١	١٠ر١	٧ر٢
صبى خراط	٩ر١	٨ر٦	٩ر٢	١٣ر٤	٥ر٤
عتـال	١٢ر٢	١٢ر٧	٦ر٧	١٢ر٩	٣ر٤
فـراش	١٣ر١	١٤ر١	١	١٣ر٩	١٣ر٩

شكل ١٨ ـ مثال لمتوسطات ترتيب الأعمال القياسية

الخطوة السابعة ـ توزيع المعـدلات :

يوزع متوسط الأجر اليومى أو الشهرى بالنسبة لكل عمل من الأعمال القياسية على عناصر التقييم الخمسة بواسطة كل عضو من أعضـاء لجنـة التقييم ، وتستخدم متوسطات الترتيب لهذا الغرض • ثم ترتب الأعمال بالنسبة لكل عنصر حسب معدل الأجر • ويتبع هذا الاجـراء بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم •

وعادة لا نجد معدل الأجر متناسبا مع الترتيب عند اجراء التوزيع لأول مرة ، ولكن يمكن تعديل هذا الاختلاف • واذا وجدت بعض أعمال مختلفـة

اختلافا واضحا فى التقدير فيجب استبعادها من الأعمال القياسية . ويوضح (شكل ١٩) مثالا لمتوسط التوزيع حسب الأجر اليـومى :

المجهود الذهنى			المهـارة			المجهود البدنى			المسئولية			ظروف العمل		
العمل	الترتيب	المعدل	العمل	الترتيب	المعدل	العمل	الترتيب	المعدل	العمل	الترتيب	المعدل	العمل	الترتيب	المعدل
ا	١	٩	ا	١	٩	ى	١	١٣	ا	١	١٠	د	١	٧
ب	٢	١٤	جـ	٢	٢٥	ك	٢	١٣	ز	٢	٢١	ر	٢	٧
جـ	٣	١٧	د	٣	١٩	ن	٣	١٥	د	٣	٢١	ك	٣	٧
د	٤	١٦	و	٤	٢٠	م	٤	١٦	ب	٤	٢٢	ا	٤	٧
هـ	٥	١٧	ب	٥	٢٧	ز	٥	١٦	هـ	٥	٢٥	ى	٥	٧
و	٦	٢٠	هـ	٦	٢٧	د	٦	١٦	جـ	٦	٤٧	م	٦	٩
ز	٧	٢٥	ز	٧	٣٢	ح	٧	١٦	و	٧	٣١	ب	٧	١٠
ح	٨	٢٥	ى	٨	٣٦	ب	٨	١٦	ح	٨	٤٥	جـ	٨	١٨
ط	٩	٣٠	ح	٩	٣٦	جـ	٩	١٨	ك	٩	٥٥	ح	٩	١١
ى	١٠	٤٠	ط	١٠	٣٨	هـ	١٠	١٧	ل	١٠	٣٤	ط	١٠	١١
ك	١١	٤٢	ك	١١	٤٠	ط	١١	١٨	ى	١١	٦٠	هـ	١١	١١
ل	١٢	٢٩	ل	١٢	٣٦	ا	١٢	٢٥	ط	١٢	٦٠	ن	١٢	١٣
م	١٣	٧٠	ن	١٣	٥٦	و	١٣	٢٥	ن	١٣	٥٥	و	١٣	١٨
ن	١٤	٦٥	م	١٤	٧٠	ل	١٤	١٨	م	١٤	١٣٣	ل	١٤	١٩

شكل ١٩ ـ مثـال لمتوسط التوزيع حسب الأجر اليـومى

ويلاحظ من (شكل ٢٢) أن الأعمال جـ ، ل ، ن متفاوتة فى معـدلاتها بحيث لا يمكن توزيعها بطريقة سليمة حسب ترتيب الأعمال ، ولذا يجب ألا تستخدم هذه الأعمال الثلاثة كأعمال قياسية .

الخطوة الثامنة ـ مقياس مقارنة العوامل :

يتطلب عمل المقياس مجهودا كبيرا وتفكيرا عميقا من أعضاء لجنة التقييم · وفى هذا المقياس يتم تقييم أعمال الموظفين فى المؤسسة على أساس مقارنتها بالأعمال القياسية التى تم تقييمها · وعند حدوث اختلاف واضح بالنسبة لبعض الأعمال القياسية · فمن المستحسن استبعاد هذه الأعمال من مجموعة الأعمال القياسية ·· وفى هذه الحالة يتم اختيار بعض أعمال اضافية وتقيم بنفس الطريقة · وتؤدى هذه الأعمال الاضافية وظيفة مراجعة للأعمال القياسية · وقد تضاف هذه الأعمال فى آخر القائمة · أو فى ترتيبها الملائم بالنسبة لمجموعة الأعمال القياسية ·

ويمكن تلخيص خطوات طريقة مقارنة العوامل فى النقط الآتية :

١ ـ يدرس توصيف الأعمال القياسية بعناية وكذا الأعمال الاضافية ·

٢ ـ يختار كل عضو من لجنة التقييم بعض الأعمال ثم يقوم بترتيبها حتى يألف كل عضو طريقة الترتيب ·

٣ ـ يبدأ الترتيب بالنسبة لبطاقات توصيف الأعمال القياسية بحيث تكون الأعمال الأدنى قيمة فى أول القائمة ·

٤ ـ يدرس توصيف كل عمل على حدة ، ثم يقارن المجهود الذهنى الذى يتطلبه بالمجهود الذهنى الخاص بالأعمال القياسية التى تبدو متقاربة معه · ولا يكتفى بمجرد المجهود الذهنى ، بل يوضع فى الاعتبار نسبة الوقت الذى يبذل فيه هذا المجهود ·

٥ ـ ننتقل بعد هذا الى انتقاء معدل المجهود الذهنى الملائم للعمل ـ من واقع معدلات الأعمال القياسية ـ ثم توضع قيمته على بطاقة التوصيف فى خانة المجهود الذهنى ·

٦ ـ حينئذ يسجل كل عضو من لجنة التقييم على بطاقة خاصة أرقام الأعمال ذات الدرجة الواحدة بالنسبة للمجهود الذهنى ·

٧ ـ تتم هذه العملية بالنسبة لعناصر التقييم الأخرى وهى المهارة ، والمجهود البدنى ، والمسئولية ، وظروف العمل ·

خامسا ـ طريقة المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة (١) :
Guide Chart — Proile Method

شاع استخدام هذه الطريقة منذ عام ١٩٥٠ وتطبق حاليا على نطاق واسع فى الولايات المتحدة الأمريكية · وهى تستخدم أساسا فى تقييم الوظائف الادارية ، وتجمع بين خصائص طريقة « الرتب » وطريقة « النقط » وكذا خصائص طريقة « مقارنة العوامل » ·

وأساس هذه الطريقة هو أن الجوانب الأساسية للوظيفة الادارية انما تتمثل فى ثلاثة عوامل رئيسية تدخل فى تكوين الوظيفة وتحدد أبعادها الأساسية وهى :

— عامل المعرفة Know — How

— عامل حل المشكلات Problem Solving

— عامل المحاسبة أو المساءلة عن النتائج Accountability

المعرفة :

هى حصيلة المهارات والخبرات التخصصية أو الفنية أو المهنية أو الادارية اللازمة لتحقيق النتائج والأهداف النهائية للمشروع · وينظر الى المعرفة من جانبين : الجانب الأول : هو شمول المعرفة وتعدد فروعها ومجالاتها Comprehensiveness ، والجانب الثانى : هو عمق المعرفة فى فرع أو مجال معين Thoroughness .

وفى النهاية يشمل عامل المعرفة حصيلة المعارف العامة والمعارف التخصصية لتحقيق التكامل والتنسيق بين أوجه النشاط الادارى ، بالاضافة الى مقتضيات الوظيفة من المهارات الانسانية اللازمة لاقامة العلاقات مع الآخرين والقدرة على اختيار العاملين وتنميتهم واثارة دافعيتهم وتقديرهم ·

---

(١) زكى محمود هاشم : **طرق تقييم الوظائف** · القاهرة : الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، ١٩٦٨ ص ٦٨ ـ ٨٣ ·

حل المشكلات :

يشمل هذا العنصر (العامل) قدرا من أصالة التفكير أو الفكر الخلاق اللازم للتعرف على المشكلات وتحليلها ومعرفة أسبابها ووضع البدائل المختلفة لحلها ، وتقييم هذه البدائل ، ثم اتخاذ القرارات النهائية فيما يختص بالبديل الأفضل والأنسب لمواجهة المشكلة القائمة ٠

ويقاس هذا العنصر عادة باعتباره استخداما نسبيا للمعرفة فى حل المشكلات ٠ وبمعنى آخر فهو يقاس بحجم العملية الذهنية اللازمة لتطبيق المعرفة فى تحديد المشكلات وحلها ، باعتبار أن أساس أى تفكير انما يتمثل فى المعلومات والمعارف عن حقائق أو أسس أو وسائل معينة ٠

ويقاس حجم العملية الذهنية التى تستلزمها الوظيفة لمواجهة وحل المشكلات بعدد من المعايير أهمها المدى أو المجال الذى تمارس الوظيفة فيه حل المشكلات ، ومدى صعوبة المشكلات وتنوعها ، الى جانب نوع التفكير المطلوب ٠ ويطلق على هذا العامل أحيانا « عامل النشاط الذهنى » Mental Activity أو « عامل التطبيق الذهنى » Mental Application.

المحاسبة أو المساءلة عن النتائج :

يقيس هذا العامل أثر الوظيفة على النتائج النهائية أو الأهداف العامة للمنشأة ٠ فليس المقصود مساءلة الموظف عن عمل شىء يفترض فيه أن يؤديه ، وانما المقصود هو مساءلته عن الأثر المتوقع لتفاعل عاملى المعرفة وحل المشكلات فى احداث النتائج النهائية اللازم تحقيقها ٠ فالحصيلة من المعارف والقدرة على حل المشكلات لا وزن لهما دون آثار ملموسة لتفاعلهما معا ٠ ويقيس عامل « المحاسبة » ماذا يمكن لعاملى « المعرفة » و « القدرة على حل المشكلات » أن ينتجا من آثار ٠ ويحكم عامل « المحاسبة عن النتائج » ثلاثة أبعاد رئيسية متداخلة هى :

١ ــ حرية التصرف : Freedom to Act

ويقاس هذا الحد بمدى وجود الرقابة الأشرافية أو الرقابة الاجرائية (عن طريق السياسات أو اللوائح) أو التوجيه ٠

٢ ـ تأثير الوظيفة على النتائج النهائية : Impact of End Results

ويقاس هذا الحد باحدى درجات أربع هى :

(أ) تأثير ضعيف : كالخدمات التسجيلية أو الاعلامية أو العارضة .

(ب) تأثير معاون أو مساعد : كالخدمات الاستشارية أو الارشادية أو تسهيلات تقدم لآخرين لاحداث تصرفات معينة .

(ج) تأثير مشارك : ويشمل الاشتراك مع آخرين ـ بخلاف الرؤساء والمرءوسين لشاغل الوظيفة ـ داخل أو خارج المنشأة لاحداث تصرفات معينة .

(د) تأثير أساسى : يتضمن الرقابة على النتائج النهائية .

٣ ـ حجم النتائج النهائية : Magnitude of End Results

ويقاس هذا الحد بحجم المجالات التى تحدث فيها الوظيفة أثرها النهائى ، مثال ذلك : الميزانيات أو المصروفات أو المبيعات ، الخ .

وتقوم طريقة المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة على اعدادا ثلاثة مقاييس لتقييم عوامل « المعرفة » و « حل المشكلات » و « المحاسبة عن النتائج » . ولكن اعداد كل مقياس منها يتم فى ضوء تحديد العلاقة أو الأهمية النسبية بين هذه العوامل الثلاثة داخل كل وظيفة من الوظائف الدالة .
Key Positions.

خطوات تنفيذ الطريقة :

١ ـ اختيار عدد من الوظائف الدالة (حوالى ١٥ وظيفة) يراعى أن تكون ممثلة لمختلف المستويات الادارية بالمشروع وموزعة على مختلف تقسيماته التنظيمية . وترتب الوظائف الدالة ترتيبا تصاعديا تحت عنصر « المعرفة » فقط لقياس أهمية هذا العنصر بالنسبة لكل وظيفة منها .

بعد ذلك يتم تحديد عدد النقط التى تخصص لكل وظيفة من الوظائف الدالة بالنسبة لعنصر « المعرفة » ، وذلك بتطبيق مقياس لهذا العنصر فى شكل متوالية هندسية .

٢ ـ تفتت كل وظيفة من الوظائف الدالة الى العوامل ـ العناصر ـ الثلاثة الرئيسية المكونة لها ، ويتم تحديد العلاقة النسبية بين هذه العوامل . ويلاحظ هنا أن النسبة المئوية لعامل « حل المشكلات » فى وظيفة ما لا يمكن أن تجاوز بل ونادرا ما تعادل النسبة المئوية لعامل « المعرفة » فى نفس الوظيفة ، حيث ان العامل الأول يستخدم العامل الثانى فى تحديد المشكلات وايجاد حل لها .

٣ ـ يحدد مقياس التقييم لعاملى « حل المشكلات » و « المحاسبة عن النتائج » النهائية بنسبة كل منهما الى عامل « المعرفة » فى الوظائف الدالة .

مثـــال :

بفرض تحديد الأهمية النسبية للعوامل الداخلة فى تكوين الوظيفة « أ » على النحو التالى :

المعرفة ٤٠٪ ، حل المشكلات ٣٥٪ ، المحاسبة عن النتائج ٢٥٪ ، وبفرض أن القيمة الحكمية التى قدرت للوظيفة « أ » تحت عامل « المعرفة » تساوى ١٠٠ نقطة ، فيكون عدد النقط التى تخص هذه الوظيفة بالنسبة لعامل « حل المشكلات » هى : $١٠٠ \times \frac{٣٥}{٤٠} = ٨٨$ نقطة (مقربة لأقرب رقم صحيح)

ويكون عدد النقط التى تخص الوظيفة بالنسبة لعامل « المحاسبة عن النتائج » هى : $١٠٠ \times \frac{٢٥}{٤٠} = ٦٣$ نقطة (مقربة لأقرب رقم صحيح) وتكون القيمة النسبية الكلية للوظيفة « أ » هى : ١٠٠ + ٨٨ + ٦٣ = ٢٥١ نقطة .

وبهذه الطريقة يتم تقييم كافة الوظائف الدالة تحت كل عامل من عوامل التقييم الثلاثة .

ويعد مقياس التقييم لعامل « حل المشكلات » عادة فى صورة نسب مئوية من عامل المعرفة وليس فى شكل عدد من النقط ، باعتبار أن العامل الأول يستخدم العامل الثانى فى تحديد المشكلات وحلها . وفى ضوء معرفة عدد النقط المخصصة للوظيفة تحت عامل « المعرفة » يمكن فى النهاية حساب

عدد النقط المخصصة للوظيفة تحت عامل « حل المشـكلات » بتحويل النسب المئوية لهذا العامل الى عدد من النقط ٠

٤ ـ تقييم باقى وظائف المشروع : بعـد تقديم الوظائف الدالة تأتى الخطوة الأخيرة وهى تقييم الوظائف الأخرى بالمشروع ٠ ولا يدعو الأمر هنا الى اتباع نفس الاجراءات السابق ذكرها عند تقييم الوظائف الدالة ، وانما يكتفى بوضـع كل وظيفة جـديدة على مقياس التقييم لكل عامل من العوامل الثلاثة ، ويحدد عدد النقط التى تخص الوظيفة تحت كل عامل نتيجة مقارنتها بغيرها من الوظائف الدالة على مقياس العامل الواحد ٠ وفى النهاية تتحدد قيمة الوظيفة بمجموع ما خصها من نقط تحت عوامل التقييم مجتمعة (مع ملاحظة تحويل النسب المئوية لعامل حل المشكلات الى عدد من النقط كما ذكر فى الخطوة السابقة) ٠

ولتأكيد مفهوم هذه الطريقة من طرق التقييم نعرض فيما يلى مثـالا لقيـاس التقييم لكل من عامل « المعـرفة » وعامل « حل المشـكلات » وعامل « المحاسبة عن النتائج » ٠

مطالب الوظيفة من المعارف المتخصصة أو الفنية أو الادارية	المهارات الانسانية		
	عادى (مجاملة أو لطف وفاعلية)	هام (فهم وحفز الأفراد له اعتبار هام) .	أساسى (المهارات الانسانية تساوى – على الاقل – فى اهميتها المهارات الفنية وغيرها)
١ – تعليم ابتدائى بالاضافة الى جزء من التعليم المتوسط أو الثانوى (أو ما يعادله) ، وكذا التعليم الذى توفره المنظمة .	٢٢ – ٢٥ – ٢٩	٢٥ – ٢٩ – ٣٣	٢٩ – ٣٣ – ٣٨
٢ – الالمام بروتين العمل ومعاييره أو استخدام آلات ومعدات بسيطة .	٢٩ – ٣٣ – ٣٨	٣٣ – ٣٨ – ٤٣	٣٨ – ٤٣ – ٥٠
٣ – المام بأصول المهنة أو الحرفة – مع سهولة استخدام أجهزة تخصصية أو فنية .	٣٨ – ٤٣ – ٥٠	٤٣ – ٥٠ – ٥٧	٥٠ – ٥٧ – ٦٦
٤ – استعداد حرفى أو مهنى تقدمى (مهارات تخصصية تتوافر داخل العمل أو خارجه) .	٥٠ – ٥٧ – ٦٦	٥٧ – ٦٦ – ٧٦	٦٦ – ٧٦ – ٨٧

شكل ٢٠ – مقياس التقييم لعامل « المعرفة »

مطالب الوظيفة من المعارف المتخصصة أو الفنية او الادارية	المهـارات الانسـانية		
	عـادى (مجاملة او لطف وفاعلية)	هـام (فهم وحفز الأفراد له اعتبار هام)	اسـاسى (المهارات الانسانية تساوى ـ على الاقل ـ فى اهميتهـا المهارات الفنية وغيرها)
٥ ـ مهارات فى مجالات تخصصية أو فنية تمثل حصيلة من التطبيقات العمليـة أو تمثل حصيلة من المبادىء والنظريات العلمية بالاضافة الى خبرة فى مجالات مماثلة ٠	٦٦ ـ ٧٦ ـ ٨٧	٧٦ ـ ٨٧ ـ ١٠٠	٨٧ ـ ١٠٠ ـ ١١٥
٦ ـ مهـارات تخصصـية أو فنية فى أوجه نشـاط معينة بالاضـافة الى المعـرفة بسياسات المنظمة فى مجـالات معينة ، فضلا عن خبرة فى مجالات العمل ٠	٨٧ ـ ١٠٠ ـ ١١٥	١٠٠ ـ ١١٥ ـ ١٣٢	١١٥ ـ ١٣٢ ـ ١٥٢

(تابع) شكل ٢٠ ـ مقياس التقييم لعـامل المعرفة

مطالب الوظيفة من المعارف التخصصية أو الفنية أو الادارية	المهارات الانسانية		
	عادى (مجاملة أو لطف وفاعلية)	هام (فهم وحفز الأفراد له اعتبار هام)	أساسى (المهارات الانسانية تساوى ـ على الاقل ـ فى أهميتها المهارات الفنية وغيرها)
٧ ـ الالمام الكامل بالنواحى الفنية والتطبيقات العملية والنظريات على المستوى الاستشارى أو مستوى الادارة المباشرة .	١١٥ ـ ١٣٢ ـ ١٥٢	١٣٢ ـ ١٥٢ ـ ١٧٥	١٥٢ ـ ١٧٥ ـ ٢٠٠
٨ ـ ادارة أوجه نشاط متجانسة أو منفردة مع مواجهة مشكلات التنسيق الادارى والتكامل ، أو المساعدة الادارية فى أقسام كبيرة ، أو أداء خدمات مهنية أو فنية تؤدى على وجه الاستقلال وعلى نطاق واسع بالمنظمة .	١٥٢ ـ ١٧٥ ـ ٢٠٠	١٧٥ ـ ٢٠٠ ـ ٢٣٠	٢٠٠ ـ ٢٣٠ ـ ٢٦٤

(تابع) شكل ٢٠ ـ مقياس التقييم لعامل المعرفة

حل المشـــكلات	انواع المشـــكلات				
	المشكلات محـددة ومنظمة بحيث يستبعد عامل الحـكم الشخصى أو الاختيار	المشكلات يمكن التنبؤ بها بوضوح والانحرافات عنها بسيطة فى طبيعتهـا ومداها	المشكلات متكررة أو مستقرة ويمكن الوصول الى الهدف مباشرة بوضـوح	المشكلات تتطلب التلاؤم والتكيف لملاحقـة المواقف المتغيرة مع القدرة على الاستنباط الفـورى	مسلك جـديد أو مواقف سريعة التغيـر حيث المدخل لتحقيق الهدف غير محدد تمـاما
١ ـ الالتزام بتعليمات وقواعد مفصلة ومبـاشرة و / أو تحت اشراف تفصيلى ٠	١٠ ٪ ١٢ ٪	١٤ ٪ ١٦ ٪	١٩ ٪ ٢٢ ٪	٢٥ ٪ ٢٩ ٪	٣٣ ٪ ٣٨ ٪
٢ ـ الالتـــزام بتعليمـــات و / أو اشراف مستمر مباشر ٠	١٢ ٪ ١٤ ٪	١٦ ٪ ١٩ ٪	٢٢ ٪ ٢٥ ٪	٢٩ ٪ ٣٣ ٪	٣٨ ٪ ٤٢ ٪
٣ ـ الالتزام بمعـايير أو تعليمـات محددة ٠	١٤ ٪ ١٦ ٪	١٩ ٪ ٢٢ ٪	٢٥ ٪ ٢٩ ٪	٣٣ ٪ ٣٨ ٪	٤٢ ٪ ٥٠ ٪
٤ ـ الالتزام باجــراءات ومعـايير تخصصية تحت الاشراف العـام	١٦ ٪ ١٩ ٪	٢٢ ٪ ٢٥ ٪	٢٩ ٪ ٣٣ ٪	٣٨ ٪ ٤٣ ٪	٥٠ ٪ ٥٧ ٪

شكل ٢١ ـ مقياس التقييم لعامل « حل المشــكلات »

حل المشكلات	أنواع المشكلات				
	المشكلات محددة ومنظمة بحيث يستبعد عامل الحكم الشخصي أو الاختيار	المشكلات يمكن التنبؤ بها بوضوح والانحرافات عنها بسيطة في طبيعتها ومداها	المشكلات متكررة أو مستقرة بطبيعتها ويمكن الوصول الى الهدف مباشرة وبوضوح	المشكلات تتطلب التلاؤم والتكيف لملاحقة المواقف المتغيرة مع القدرة على الاستنباط الفوري	مسلك جديد أو مواقف سريعة التغير حيث المدخل لتحقيق الهدف غير محدد تماما
٥ ــ الالتزام باطار من التطبيقات العمليـة والسياسات تحت التوجيه والمراجعة .	١٩ ٪ ٢٢ ٪	٢٥ ٪ ٢٩ ٪	٣٣ ٪ ٣٨ ٪	٤٣ ٪ ٥٠ ٪	٥٧ ٪ ٦٦ ٪
٦ ــ الالتزام بالسياسات أو التطبيقات العملية أو الأهداف الخاصة بقسم تنظيمي معين ، تحت التوجيه العام .	٢٢ ٪ ٢٥ ٪	٢٩ ٪ ٣٣ ٪	٣٨ ٪ ٤٣ ٪	٥٠ ٪ ٥٧ ٪	٦٦ ٪ ٧٦ ٪
٧ ــ توجيه عام عن طريق سياسات ومبادىء وأهداف تقسيمات تنظيمية عريضة .	٢٥ ٪ ٢٩ ٪	٣٣ ٪ ٣٨ ٪	٤٣ ٪ ٥٠ ٪	٥٧ ٪ ٦٦ ٪	٧٦ ٪ ٨٧ ٪
٨ ــ التوجيه العام عن طريق السياسات العامة أو الأهداف العامة للمنظمة .	٢٩ ٪ ٣٣ ٪	٣٨ ٪ ٤٣ ٪	٥٠ ٪ ٥٧ ٪	٦٦ ٪ ٧٦ ٪	٨٧ ٪ ١٠٠٪

(تابع) شكل ٢١ ــ مقياس التقييم لعامل « حل المشكلات »

حجم النتائج النهائية ←	اقل من ٠٠٠ر١٠ جنيه			من ٠٠٠ر١٠ جنيه الى اقل من ٠٠٠ر١٠٠ جنيه			من ٠٠٠ر١٠٠ جنيه الى اقل من ٠٠٠ر٥٠٠ جنيه			من ٠٠٠ر٥٠٠ جنيه الى اقل من ٠٠٠ر٠٠٠ر١ جنيه			اكثر من ٠٠٠ر٠٠٠ر١ جنيه		
تاثير الوظيفة على النتائج النهائية ← حرية التصرف	معاون ↓	مشترك ↓	اساسى ↓	معاون ↓	مشترك ↓	اساسى ↓	معاون ↓	مشترك ↓	اساسى ↓	معاون ↓	مشترك ↓	اساسى ↓	معاون ↓	مشترك ↓	اساسى ↓
١ ـ التزام بتعليمات مفصلة ومباشرة (اشراف مباشر)	٥	٧	٩	٧	٩	١٢	٩	١٢	١٦	١٢	١٦	٢٢	١٦	٢٢	٢٩
	٦	٨	١٠	٨	١٠	١٤	١٠	١٤	١٩	١٤	١٩	٢٥	١٩	٢٥	٣٣
	٧	٩	١٢	٩	١٢	١٦	١٢	١٦	٢٢	١٦	٢٢	٢٩	٢٢	٢٩	٣٨
٢ ـ الالتزام بتعليمات وروتينيات العمل (اشراف مباشر)	٨	١٠	١٤	١٠	١٤	١٩	١٤	١٩	٢٥	١٩	٢٥	٣٣	٢٥	٣٣	٤٣
	٩	١٢	١٦	١٢	١٦	٢٢	١٦	٢٢	٢٩	٢٢	٢٩	٣٨	٢٩	٣٨	٥٠
	١٠	١٤	١٩	١٤	١٩	٢٥	١٩	٢٥	٣٣	٢٥	٣٣	٤٣	٣٣	٤٣	٥٧
٣ ـ الالتزام بمعايير اجرائية وتطبيقات عملية وتعليمات عمل عامة (اشراف على التقدم والنتائج)	١٢	١٦	٢٢	١٦	٢٢	٢٩	٢٢	٢٩	٣٨	٢٩	٣٨	٥٠	٣٨	٥٠	٦٦
	١٤	١٩	٢٥	١٩	٢٥	٣٣	٢٥	٣٣	٤٣	٣٣	٤٣	٥٧	٤٣	٥٧	٧٦
	١٦	٢٢	٢٩	٢٢	٢٩	٣٨	٢٩	٣٨	٥٠	٣٨	٥٠	٦٦	٥٠	٦٦	٨٧

شكل ٢٢ ـ مقياس التقييم لعامل « المحاسبة عن النتائج النهائية »

حجم النتائج النهائية ←	أقل من ١٠ر٠٠٠ جنيه			من ١٠ر٠٠٠ جنيه الى أقل من ١٠٠ر٠٠٠ جنيه			من ١٠٠ر٠٠٠ جنيه الى أقل من ٥٠٠ر٠٠٠ جنيه			من ٥٠٠ر٠٠٠ جنيه الى أقل من ١ر٠٠٠ر٠٠٠ جنيه			أكثر من ١ر٠٠٠ر٠٠٠ جنيه		
تأثير الوظيفة على النتائج النهائية ← حرية التصرف	معاون ↓	مشترك ↓	اساسى ↓	معاون ↓	مشترك ↓	اساسى ↓	معاون ↓	مشترك ↓	اساسى ↓	معاون ↓	مشترك ↓	اساسى ↓	معاون ↓	مشترك ↓	اساسى ↓
٤ ـ الالتزام بتطبيقات عملية واجراءات تحكمها السياسات المحددة (اشراف عام)	١٩	٢٥	٣٣	٢٥	٣٣	٤٣	٣٣	٤٣	٥٧	٤٣	٥٧	٧٦	٥٧	٧٦	١٠٠
	٢٢	٢٩	٣٨	٢٩	٣٨	٥٠	٣٨	٥٠	٦٦	٥٠	٦٦	٨٧	٦٦	٨٧	١١٥
	٢٥	٣٣	٤٣	٣٣	٤٣	٥٧	٤٣	٥٧	٧٦	٥٧	٧٦	١٠٠	٧٦	١٠٠	١٣٢
٥ ـ الالتزام بتطبيقات واسعة واجراءات تحكمها السياسات الوظيفية (توجيه ادارى)	٢٩	٣٨	٥٠	٣٨	٥٠	٦٦	٥٠	٦٦	٨٧	٦٦	٨٧	١١٥	٨٧	١١٥	١٥٢
	٣٣	٤٣	٥٧	٤٣	٥٧	٧٦	٥٧	٧٦	١٠٠	٧٦	١٠٠	١٣٢	١٠٠	١٣٢	١٧٥
	٣٨	٥٠	٦٦	٥٠	٦٦	٨٧	٦٦	٨٧	١١٥	٨٧	١١٥	١٥٢	١١٥	١٥٢	٢٠٠
٦ ـ الالتزام بالسياسات أو الأهداف الوظيفية (توجيه عن طريق السياسات العامة)	٤٣	٥٧	٧٦	٥٧	٧٦	١٠٠	٧٦	١٠٠	١٣٢	١٠٠	١٣٢	١٧٥	١٣٢	١٧٥	٢٣٠
	٥٠	٦٦	٨٧	٦٦	٨٧	١١٥	٨٧	١١٥	١٥٢	١١٥	١٥٢	٢٠٠	١٥٢	٢٠٠	٢٦٤
	٥٧	٧٦	١٠٠	٧٦	١٠٠	١٣٢	١٠٠	١٣٢	١٧٥	١٣٢	١٧٥	٢٣٠	١٧٥	٢٣٠	٣٠٤

(تابع) شكل ٢٢ ـ مقياس التقييم لعامل « المحاسبة عن النتائج النهائية »

مزايا وعيوب طريقة « المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة » :

سبق القول بأن طريقة « المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة » تجمع بين الخصائص الأساسية لطرق « الرتب » و « النقط » و « مقارنة العوامل » ، وعلى ذلك فهى تجمع بين مزايا هذه الطرق ، وفى نفس الوقت تتلافى أوجه الضعف فيها · وعلى ذلك فهذه الطريقة تتميز بالدقة والموضوعية بدرجة أكبر منها فى أية طريقة أخرى من طرق التقييم ·

وان فى تركيز هذه الطريقة على العوامل الأساسية التى تمثل الجوانب الرئيسية للوظيفة الادارية ، دون الاغراق فى تفاصيل فرعية ، ما يحقق صلاحية خطة تقييم الوظائف الادارية بالمشروع ونجاحها ، باعتبار أن هذه الوظائف تتضمن مكونات وأبعاد خاصة متميزة تفرضها طبيعة ممارسة هذه الوظائف للعملية الادارية بأبعادها المختلفة ·

ولكن هذه الطريقة تحتاج الى تدريب القائمين بها لفترة طويلة ، حيث ان الوظائف الادارية تتعدد وتتباين مطالبها الفردية الى حد كبير ، وهى مطالب ليست ملموسة بالدرجة التى يسهل معها التعرف عليها وتحديدها بدقة ، وهنا يلعب الحكم والتقدير الشخصى لأخصائى التقييم دورا لا يمكن اغفاله ·



الخلاصة

يتلخص ما سبق مناقشته فيما يأتى :

١ ـ وسائل التقييم المألوفة هى :

(أ) طريقة الرتب ·
(ب) طريقة تصنيف الأعمال ·
(جـ) طريقة النقط ·
(د) طريقة مقارنة العوامل ·
(هـ) طريقة المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة ·

٢ ـ تعتبر طريقة الرتب من أسهل وسائل التقييم وتستغرق وقتا قصيرا بأقل تكلفة · وتتلخص خطوات هذه الطريقة فى الآتى : تحليل الأعمال وتوصيفها ، اختيار المقيمين ، اختيار الوظائف ، استخدام البطاقات ، المعاملة الاحصائية للنتائج ، واستكمال الترتيب النهائى ·

٣ ـ طريقة تصنيف الأعمال عبارة عن سلسلة من التعاريف التى تميز بين الوظائف فى شكل مجموعات من الأجور ، وتصنف الوظائف على أساس نوعها ومستواها · وتنقسم الأعمال حسب نوعها الى : أعمال المصانع ، والأعمال المكتبية ، وأعمال الاشراف ، وأعمال المبيعات · ويعتمد عدد الدرجات المستخدمة فى التصنيف على العوامل الآتية : نوع العمل ، ومدى الأجر ، ومدى المهارة ، وسياسة الترقى ، ومدى مشاركة العاملين فى الأرباح ، والتقاليد المعمول بها فى الصناعة ·

٤ ـ بدأ استخدام طريقة النقط باستخدام المبيان النفسى للعمل ، ثم تطور الى نموذج خواص العامل مع الاهتمام بابراز العناصر التى تحدد قيمة العمل ودرجة صعوبته · وتتلخص خطوات وضع مقياس التقييم بطريقة النقط فى الآتى : مدى الأعمال ونوعها ، واختيار العناصر وتعريفها ، وتحديد درجات كل عنصر ، وتحديد النقط ·

٥ ـ نشأت طريقة مقارنة العوامل على أساس وجود بعض القيود فى استخدام طريقة النقط · وخطوات تصميم مقياس مقارنة العوامل هى : اعداد توصيف للوظائف ، اعداد المواصفات ، اختيار الأعمال القياسية ، توزيع المعدلات ، انشاء مقياس مقارنة العوامل ، تطبيق المقياس ، التحويل الى فئات مالية ·

٦ ـ شاع استخدام طريقة المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة فى السنوات الأخيرة ، وتستخدم أساسا فى تقييم الوظائف الادارية · وهى تجمع بين خصائص « الرتب » و « النقط » و « مقارنة العوامل » · أساس الطريقة هو أن الجوانب الأساسية للوظيفة الادارية انما تتمثل فى الآتى : عامل المعرفة ، وعامل حل المشكلات ، وعامل المحاسبة عن النتائج ·

* * *

الفصل السابع

الخطوات العملية لتقييم الوظائف

لكى نضمن نجاح عمليـــة التقييم للوظائف فى احـــدى المنظمات أو الشركات ، من الضرورى وضع خطة شــاملة تتضمن جميع الخطـوات التى تتبع من البداية الى النهاية · وتشتمل هــذه الخطة على تحـديد الأهــداف وتوضيحها ، ومدى الحاجة الى تطبيق أسـلوب علمى فى التقييم ، وتحـديد خطوات العمل واحدة بعد الأخرى بما يحقق الأهداف الموضــوعة · ويستلزم هذا التخطيط الدقيـــق لكل خطوة من خطــوات التقييم ·· ويعرض المؤلف فيما يلى شرحا تفصيليا لهذه الخطوات من المواقع الفعلى لما قام به من حيث اعادة تنظيم احدى الشركات (١) ·

أولا ـ تحليل وظائف الشركة :

تحليل العمل هو الوسيلة العلمية التى تساعدنا للحصول على المعلومات الخاصة بطبيعة العمل عن طريق الملاحظة واستخدام الوسائل العلمية لجمع البيانات · وهو تحديد للواجبات التى يحتوى عليها عمــل معين من ناحية ، وكذا تحديد درجة الكفاءة والمسئولية والمعرفة التى يجب أن تتوافر فى العامل حتى يؤدى عمله بنجاح من ناحية أخرى · وعلى ضوء هذا التعــريف يمكن تقسيم تحليل العمل الى ثلاثة أقسام رئيسية هى :

١ ـ التعريف الدقيق للعمل ·

٢ ـ الوصف الدقيق الشامل للواجبات التى يتكون منها العمل ·

٣ ـ تحديد مطالب العمل التى يقتضيها من العامل حتى يؤدى عمله بنجاح ·

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ؛ « تقرير عن اعادة تنظيم شركة الأنهــار للسياحة والخدمات » · **بحث غير منشور** · جدة : المملكة العربية السعودية ، ١٩٧٨ ·

ويجب أن تستكمل هذه الأقسام الثلاثة حتى يكون التحليل دقيقا وشاملا ·

مجال تحليل العمل :

يمدنا تحليل العمل بالبيانات والمعلومات الآتية :

١ ـ الوسائل والاجراءات الحالية للعمل ، وهى تتضمن :

(أ) الواجبات التى نتوقع من العامل أداءها ·

(ب) المواد والخامات المستخدمة ·

(جـ) الآلات والأجهزة والأدوات التى يستخدمها العامل فى انجاز العمل ·

٢ ـ طبيعة العمل ، وهى تتضمن :

(أ) الخواص البدنية والعقلية ·　　(ب) العمليات المتكررة ·

(جـ) مخاطر العمل ·

٣ ـ المقتضيات البدنية لبيئة العمل ، وتشمل :

(أ) مكان العمل ـ فى الداخل أو الخارج ·

(ب) ظروف الاضاءة ·

(جـ) ظروف التهوية ·

(د) ظروف الضوضاء والصخب ·

٤ ـ علاقة العمل بالأعمال الأخرى ، وتشمل :

(أ) المساعدون ·　　(ب) الزملاء ·

(جـ) التنسيق مع الأعمال الأخرى ·

٥ ـ شروط التخديم (التوظيف) ، وتتضمن :

(أ) طرق الحصول على العاملين ·

(ب) الترقى والنقل من والى الأعمال الأخرى ·

(جـ) ساعات العمل ونوبات العمل ٠

(د) نوع العمل ــ دائم أو موسمى ٠

أهمية تحليل العمل :

١ ــ بالنسبة للفرد :

(أ) المعاونة فى حسن اختيار العمل الملائم للفرد وتوجيهه اليه ٠

(ب) تحديد المهارات المطلوبة لأداء العمل ومماثلتها بقدرات الفرد ٠

(جـ) وضع نظم التدريب التى تساعد الفرد على أداء العمل بنجاح واكتساب المهارات المهنية اللازمة ٠

(د) ربط امكانيات الفرد بمقتضيات العمل ومطالبه ، حتى يمكن التعرف على مدى كفاءة الفرد فى أداء العمل ٠

(هـ) الارتفاع بمستوى أداء الفرد لتحقيق الكفاية الانتاجية ، وذلك من خلال دراسة الزمن والحركة ٠

٢ ــ بالنسبة للمؤسسة :

(أ) اختيار الأفراد الملائمين لأداء عمل معين ، وذلك من خلال تحديد القدرات والمهارات التى يجب أن تتوافر لديهم ٠

(ب) وضع خطة لسير العمل ، وذلك فى صورة خط انتاج حتى يسير العمل بطريقة منتظمة ٠

(جـ) تحديد الواجبات والمسئوليات التى تنطوى عليها الأعمال بالمؤسسة وعلى ضوء هذا التحديد الدقيق للواجبات والمسئوليات تضع المؤسسة القواعد السليمة لشئون الادارة بالأقسام المختلفة ، مما يساعد على تقوية الروابط فيما بين العاملين وبينهم وبين المشرفين والرؤساء ، بما يقضى على المنازعات ويشعر العاملين بالأمن مما يؤدى الى رفع معنوياتهم ورفع كفايتهم الانتاجية ٠

(د) توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاستنباط الوسائل الموضوعية لتقييم العمل والعاملين ، حيث ان سياسة تقييم الأعمال تتطلب

حكما موضوعيا كى يمكن تقدير الأجور ووضع كادر العاملين على أساس علمى سليم ·

(هـ) وضع أسس الترقى للعاملين ، حيث يراعى التحليل تحديد مستويات العمل والكفاءة المطلوبة من الفرد ·

(و) مساعدة المؤسسة على عدم الاسراف فى استغلال الطاقة البشرية ، وبالتالى عدم استخدام عدد من العاملين لأداء عمل يستطيع فرد أو بضعة أفراد القيام به ·

(ز) المساعدة فى القيام بالبحوث الخاصة بوضع الأسس الكفيلة بتأمين سلامة العاملين بالمصنع ، وتحديد الأمراض المهنية والمخاطر التى قد يتعرض لها الفرد أثناء أداء العمل ·

الخطوات العملية لتحليل وظائف الشركة :

قام الباحث باعداد « استمارة تحليل العمل » (انظر الملحق « أ » بآخر الكتاب) تتضمن البيانات اللازم الحصول عليها عن الوظائف المختلفة بالشركة ، وقد أعد دليلا لاستخدام استمارة تحليل العمل (انظر الملحق « ب » بآخر الكتاب) يشرح كيفية تعبئة استمارة تحليل العمل بالتفصيل ، مع شرح كل بند من بنود استمارة التحليل وكيفية تعبئته · وأشرف الباحث على عملية طبع الاستمارات والدليل بالأعداد الكافية لوظائف الشركة ، ثم سلمها للمدير الادارى للشركة ــ الذى كان يقوم بدور ضابط الاتصال فى عملية اعادة التنظيم ــ الذى قام بدوره بتوزيعها على أقسام الشركة بعدد الموظفين بكل قسم ·

وعلى الرغم من وضوح تعليمات كيفية ملء الاستمارة ، فقد حرص الباحث على أن يشرح تفاصيل العملية لجميع العاملين بالشركة · ولهذا الغرض عقد اجتماعات دورية فى الأقسام المختلفة للشركة حضرها جميع العاملين بكل قسم فى الموعد المحدد · وروعى فى هذه الاجتماعات أن يقدم الباحث شرحا لأهداف عملية اعادة التنظيم وما يعود على العاملين والشركة منها ــ دون اعطاء أية وعود غير واقعية ــ ثم قدم شرحا وافيا لمحتويات استمارات التحليل وكيفية ملئها مع الرد على جميع استفسارات العاملين · وأعد الباحث استمارات تحليل باللغة الانجليزية تيسيرا على الموظفين الأجانب بوكالة السياحة بالشركة · ونوقشت فى هذه الاجتماعات ايضا المشكلات التى

تواجه العـاملين فى عملهم ومقترحاتهم للتغلب عليها • وقد حـددت مواعيد نهائية لتسليم استمارات التحليل بعد ملئها •

وتسلم الباحث استمارات التحليل بعد ملئها من العـاملين واعتمـادها من رؤساء العمل ، وقام بمراجعتها مراجعة دقيقة سواء مع العاملين أنفسهم أو مع رؤسائهم ، بالاضافة الى خبراته السابقة فى مجال التحليل • وأعـد الاستمارات للمرحلة التالية وهى مرحلة « توصيف ومواصفات الوظائف » •

ثانيا ـ توصيف وظائف الشركة ومواصفاتها :

ان الغرض الأساسى من اعداد توصيف للأعمال هو تسجيل المعلـومات التى تحصل عليها أثناء تحليل الوظائف بأسلوب موحد يصلح للاستفادة منه فى تقييم الأعمال وتصنيفها وتقدير الأجور وما أشبه • وعند اعداد التوصيف نحصل على البيانات من واقع استمارات تحليـل الوظائف ، ثم تنسق هـذه المعلـومات وتقـدم فى صيغة توصيف دقيق للوظائف مع الاهتمـام بابراز العناصر والنقاط الهامة اللازمة للتقييم •

وتتلخص فوائد التوصيف وأهميته فيما يأتى :

١ ـ **تقييم الوظائف** : حيث يسـاعد التوصيف على وضع أساس تبنى عليه خطة التقييم ، مما يؤدى الى ترتيب الوظائف على أسس سليمة ووضع كادر للأجور •

٢ ـ **التدريب** : اذ يساعد التوصيف المشرفين على التدريب كى يحصلوا على المعلومات التى يحتاجون اليها فى تخطيط مناهج التدريب ، بحيث يمكن الاسـتفادة من طاقة العـاملين بما يؤدى الى تقدمهم واسـتفادتهم من التدريب مع الاقتصاد فى الوقت والجهد والتكلفة •

٣ ـ **الأمن** : حيث يساعد التوصيف المسئولين عن الأمن الصناعى لتقليل عدد الحوادث واتخاذ احتياطات الأمن من خلال تزويدهم بخواص العمـل وظروفه ومخاطره •

٤ ـ **تقييم العـاملين** : فالتوصيف يسـاعد على تحـديد الخط الفاصل بين مقتضيات العمل والانجاز الفعلى للعاملين ، وهى وسيلة فعالة لتقـدير مستوى كفاية الموظفين وأهليتهم للقيام بأداء العمل بنجاح •

٥ ـ **علاقات العمل** : يساعد التوصيف على حل المشكلات الناجمة عن العلاقات بين رجال الادارة والعاملين ، حيث ان التوصيف يحدد الواجبات التى يشتمل عليها العمل ويزيل أسباب الخلاف الذى ينشأ بين العاملين والمشرفين ، من خلال تحديد اختصاصات كل وظيفة ٠

٦ ـ **عقد المقارنات بين مستويات الأجور** : يساعد التوصيف على ايجاد وسيلة للمقارنة بين مستويات أجور الأعمال الرئيسية فى مختلف المؤسسات الانتاجية ، حتى يمكن التعرف على مستويات الأجور فى المؤسسات الأخرى المماثلة ٠

٧ ـ **تحسين أسلوب انجاز العمل** : يوضح التوصيف التغيرات المحتملة فى وسائل العمل والانتاج ٠ وعلى ذلك فان تطوير أسلوب انجاز العمل من يدوى الى آلى ـ مثلا ـ يتحدد عن طريق ما تقتضيه المهارة فى أداء العمل من حيث توفير الوقت والجهد والتكلفة بالتحول من النظام اليدوى الى النظام الآلى ، وهذا ما يوفره توصيف العمل ٠

أما **موصفات الوظيفة** فيقصد بها الشروط الواجب توافرها لأداء واجبات الوظيفة ، وظروف أدائها ، والمقتضيات البدنية اللازمة ، والتعليم والخبرة اللازم توافرها فيمن يؤدى الوظيفة ، والبرامج التدريبية التى ينبغى الحصول عليها للنجاح فى انجاز الوظيفة ، والمسئوليات المادية والمعنوية التى يتضمنها انجاز العمل ٠ وتستهدف مواصفات الوظيفة تحديد صفات الشخص المناسب للوظيفة وتوضيح الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة ٠ وتفيد المواصفات المسئولين عن شئون الأفراد لاختيار الموظف المناسب للوظيفة التى تتفق مع قدراته وخبراته واستعداداته ومؤهلاته وصفاته الشخصية والمهنية ٠

وتمدنا « بطاقة مواصفات الوظيفة » بالنقاط الأساسية التى ينبغى مراعاتها فى الانتقاء المهنى والتوظيف والنقل والترقى ، كما تساعد على تصميم الاختبارات النفسية المهنية على أساس ابراز خبرات الأفراد وامكانياتهم ومقارنتها بالواجبات التى تشتمل عليها الوظيفة وما تستلزمه من مهارات ٠ وهنا ينبغى الاشارة الى أن بطاقتى التوصيف والمواصفات تعتبران وحدة متكاملة حيث تستكمل احداهما الأخرى ٠

وقد قام الباحث بملء بطاقات توصيف ومواصفات وظائف الشركة التى تم تحليلها من واقع استمارات تحليل العمل بعد مراجعتها ٠

ثالثا ـ تقييم الوظائف :

يعتبر تقييم الوظائف ذا أهمية كبيرة فى مجال العمل اذ تمتد آثاره الى جميع جوانب الانتاج ، سواء من حيث رفع مستوى الكفاية الانتاجية للعاملين أو من ناحية مراعاة الصحة النفسية للعاملين وتقبلهم للعمل واقبالهم عليه بما يحقق الاشباع المهنى لديهم ٠

والواقع أن زيادة الانتاج تنبع من المجهود الذى يبذله العنصر البشرى فى العمل ٠ ويتحدد هذا المجهود زيادة ونقصانا وفقا لما يشعر به الموظف أو العامل من تناسب بين أجره وأجور غيره من العاملين وفقا لما يؤديه كل منهم من عمل ، وما يتطلبه هذا العمل من جهد سواء أكان هذا الجهد بدنيا أم عقليا ٠ ولا يتسنى تحديد الفئة المالية المناسبة للوظيفة الا نتيجة لتقييم الوظائف تقييما دقيقا على أساس العوامل المختلفة التى تتدخل فى كل منها ٠

أما من ناحية الصحة النفسية ، فمما لا شك فيه أن الرضا عن العمل والاقبال عليه وشعور الفرد بكرامته وقدرته على تحقيق ذاته لا تتحقق الا اذا شعر بأنه يؤدى العمل الذى يلائمه ويحصل على الأجر الذى يناسبه مما ينتج عنه توافقه مهنيا ٠

ويمكن تعريف « تقييم الوظائف » بأنه تلك العملية التى تحدد قيمة كل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى الموجودة بالمنظمة ٠ وهو يبدأ بتحليل الوظيفة ، ثم توصيفها ، ووضع مواصفات لها ، ثم تحديد القيمة النسبية للوظيفة بين الوظائف الأخرى وفقا لأسلوب علمى سليم ٠

وعلى هذا يمكن أن نشير الى أن تقييم الوظائف ينبغى أن يتميز بالخصائص الآتية :

١ ـ أن يكون التقييم موضوعيا بمعنى أنه لا يتأثر بشخصية القائم به أو بالشخص الذى يشغل الوظيفة ٠

٢ ـ أن يتم التقييم على أساس من الدراسات السابقة الضرورية مثل : تحليل الوظائف وتوصيفها وتحديد مواصفاتها ٠

٣ ـ أن توضع خطة التقييم على أساس علمى سليم وأن يتم تجربتها قبل التطبيق ٠

٤ ـ أن يتبع التقييم مرحلة متابعة للتأكد من سلامة التقييم وتستخدم الطرق الآتية فى تقييم الوظائف :

(أ) طريقة الرتب ·

(ب) طريقة الدرجات ·

(جـ) طريقة النقط ·

(د) طريقة مقارنة العوامل ·

وضع خطة تقييم وظائف الشركة :

استقر رأى الباحث على استخدام « طريقة النقط » لما تمتاز به من موضوعية ، كما أنها تعتمد على تحديد نقط لكل عنصر من العناصر مما لا يحتمل أى لبس أو غموض ·

وتضمنت خطة التقييم الخطوات الآتية :

١ ـ تحديد العوامل الخاصة بالتقييم ، وذلك على أساس توصيف الوظائف ووضع مواصفات لها · وهذه العوامل هى :

(أ) المهارة ·　　(ب) المسئولية ·

(جـ) المجهود ·　　(د) ظروف العمل ·

٢ ـ تقدير أوزان للعوامل (العناصر) المختلفة وفقا لطبيعة العمل بالشركة ·

٣ ـ وضع الدرجات المختلفة لكل عنصر من العناصر ووضع تعريف لكل درجة من هذه الدرجات وتحديد النقط المناسبة لها ·

٤ ـ اختيار صحة تقدير العوامل ومدى صلاحيتها وذلك بتطبيقها على بعض الوظائف القياسية بالشركة تطبيقا عمليا ·

٥ ـ مراجعة المقياس فى ضوء ما أسفرت عنه مراحل التجربة السابقة واجراء التعديلات اللازمة ·

٦ ـ تقييم جميع وظائف الشركة فى اطار الادارات والأقسام التى تتبعها ·

٧ ـ معادلة نقاط الوظيفة بالفئة المالية التى تناسبها ·

وقد راعى البـاحث ان يستخدم مقياسا موحـدا لتقييم جميع الوظائف وذلك تحقيقا للفـرصة المتكافئة أمام جميع العـاملين بالشركة ، وفتح مجال الترقى والتقدم أمام كل من تتوافر لديه مطالب الوظائف ومقتضياتها ٠

عملية تقييم وظائف الشركة :

١ ـ بعد وضع خطة التقييم وتبين صلاحيتها ، بدأ الباحث فى تقييم وظائف الشركة ، كل مجموعة فى اطار القسم الذى تتبعه ٠

٢ ـ قيمت جميع وظائف الشركة ، وذلك بالاستعانة ببطاقات تحليل وتوصيف الوظائف السابق اعدادها ، وجمعت نقاط عناصرها ، ورتبت تبعـا لما حصلت عليه فى الرتب والفئات المقابلة ٠

٣ ـ تم مراجعة جميع أعمال التقييم مراجعة شـاملة عن طـريق مقـارنة العناصر ، وذلك بقصد زيادة التأكد من صحة ترتيب الوظائف ٠

٤ ـ تم توزيع الوظائف بالشركة على الفئات المالية بالنسبة لكل مجموعة ، وذلك باستخدام المتوالية العـددية حتى يمكن ايجاد الشـكل الهـرمى المناسب لأعمال ووظائف الشركة ٠

وفيما يلى المقياس المستخدم فى التقييم بعناصره المختلفة ٠

جدول رقم (٧)

عناصر التقييم المستخدمة وأوزانها

العناصر الأساسية	تعريفهـا	النقط	٪
اولا ــ المهارة وتشمل :			
١ ــ التعليم	الحد الأدنى من المعرفة والثقافة اللازمة لأداء العمل والمكتسبة عن طريق التعليم النظامى (يتضمن ٦ مستويات)	٧٢	٢٠
٢ ــ الخبرة	الحد الأدنى من الممارسة العملية لاكتساب القدرة على أداء واجبات الوظيفة سواء كانت أعمال متشابهة أو مرتبطة فى واجباتها بالعمل الحالى (٣ مستويات)	٧٢	٢٠
٣ ــ التدريب	المدة التى يلزم أن يقضيها شاغل الوظيفة فى تعلم واجبات الوظيفة لاكتساب مستوى الكفاية المطلوبة (٦ مستويات) ٠ ٠ ٠ ٠ ٠	٣٦	١٠
٤ ــ الدقة	ما يترتب على الخطأ فى أداء الوظيفة من حيث تأثيرها على العمل الحالى أو أعمال الآخرين داخل الشركة أو خارجها تتضمن : استخدام الآلات ، والسرعة ، والخطأ المسموح به ٠	٥٤	١٥
٥ ــ التصرف	القدرة على مواجهة مشكلات العمل فى الظروف العادية والطارئة وسرعة البت فيها (خمس مستويات)	٤٢	١٢
٦ ــ المبادأة والابتكار	مدى الحاجة الى الأفكار الجديدة لادخال تعديلات أو تحسينات تؤدى الى رفع مستوى الأداء (٦ مستويات)	٣٠	٨
٧ ــ التخطيط	مجموعة القواعد والنظم والأساليب التى تستهدف وضع الخطط وتنظيم العمل للارتفاع بمستوى أدائه (خمس مستويات) ٠ ٠ ٠ ٠	٥٤	١٥
مجموع عنصر المهارة		٣٦٠	

(تابع) الجدول رقم (٧)

العناصر الأساسية	تعريفهــا	النقط	٪
ثانيا ـ المسئولية وتشمل :			
١ ـ اتخاذ القرارات	مدى حاجة الوظيفة الى اتخاذ القرارات ومدى تأثيرها على واجبات الوظيفة أو سير العمل والانتاج (٦ مستويات) ٠	٦٨	٢٠
٢ ـ الاشراف على الآخرين	عدد الأفراد الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة فى التنظيم الادارى اشرافا مباشرا ومستوياتهم (٦ مستويات)	٦٨	٢٠
٣ ـ المسئولية عن الالات والأدوات والمنتجات والعهد الشخصية ٠٠ والمتلكات	مدى العناية اللازمة لتجنب الأضرار أو الخسائر التى قد تلحق بالآلات والأدوات أو العهد الشخصية أو المتلكات الخاصة بالشركة نتيجة الاهمال (٦ مستويات) ٠	٦٨	٢٠
٤ ـ سرية المعلومات	درجة الضرر التى قد تعود على الشركة بسبب افشاء معلومات تتضمنها واجبات الوظيفة (٦ مستويات) ٠	٣٤	١٠
٥ ـ الاتصالات	مدى حاجة الوظيفة الى الاتصال بالآخرين سواء داخل الشركة أو خارجها (٦ مستويات)	٣٤	١٠
٦ ـ المسئولية عن سلامة الآخرين	المسئولية التى تحددها طبيعة العمل نحو الحرص على عدم تعرض الآخرين للاصابة ، ويوضع فى الاعتبار الأثر المحتمل للحوادث نتيجة الاهمال فى انجاز العمل ومدى شدتها (٦ مستويات) ٠	٦٨	٢٠
عجموع نقط المسئولية		٣٤٠	

(تابع) الجدول رقم (٧)

العناصر الأساسية	تعريفها	النقط	٪
ثالثا ـ المجهود ويشمل :			
١ ـ المجهود الذهنى	درجة الانتباه والتركيز الحسى والعقلى واعمال الفكر اللازم لانجاز العمل (٦ مستويات) .	١٠٨	٦٠
٢ ـ المجهود البدنى	النشاط البدنى الذى يبذل فى أداء الوظيفة (٦ مستويات)	٧٢	٤٠
مجموع نقط المجهود		١٨٠	
رابعا ـ ظروف العمل ومخاطره ويشمل :			
١ ـ ظروف العمل	بيئة العمل التى تؤثر على الحالة البدنية والعقلية لشاغل الوظيفة (٦ مستويات)	٤٨	٤٠
٢ ـ مخاطر العمل	مدى تعرض شاغل الوظيفة للاصابة ودرجة الاصابة (٦ مستويات)	٧٢	٦٠
مجموع نقط ظروف العمل ومخاطره		١٢٠	
بيان اجمالى النقط :			
ـ المهارة		٣٦٠	٣٦
ـ المسئولية		٣٤٠	٣٤
ـ المجهود		١٨٠	١٨
ـ ظروف العمل		١٢٠	١٢
المجموع الكلى		١٠٠٠	١٠٠

جدول رقم (٨) جدول تقييم وظائف الشركة

الوظيفة رقم	لقب الوظيفـة	الادارة / القسم	عناصر التقييم: نقط المهارة	نقط المسئولية	نقط المجهود	نقط ظروف العمل	مجمـوع الوظيفه	المرتبة/الدرجة
٦/١	مدير مالى	الادارة العامة	٣٥٢	٢١٠	٨٤	٨	٦٥٤	السابعة
٦/٢	مدير ادارى	الادارة العامة	٣٣٢	١٦٠	٩٦	٨	٥٩٦	السادسة
٦/٣	رئيس المحاسبة	الادارة العامة	٢٧٤	١٩٠	٨٤	٨	٥٥٦	السادسة
٦/٤	محاسب	الادارة العامة	١٩٤	١٢٠	٨٤	٨	٤٠٦	الرابعة
٦/٥	أمين صندوق	الادارة العامة	١٢٣	٨٠	١٠٢	٨	٣١٣	الثالثة
٦/٦	معقب	الادارة العامة	١٠٨	٧٠	٧٢	٢٤	٢٧٤	الثالثة
٦/٧	عامل كافتيريا	الادارة العامة	٥٩	٤٠	٤٢	٢٨	١٦٩	الثانية
١/ت	رئيس التخليص الجمركى	التخليص الجمركى	٢٤٢	١٥٠	٤٨	١٦	٤٥٦	الخامسة
٢/ت	مخلص جمركى	التخليص الجمركى	١١٧	٦٠	٨٤	٤٨	٣٠٩	الثالثة
٣/ت	مبند جمركى	التخليص الجمركى	١٢١	٤٠	٨٤	١٦	٢٦١	الثالثة
٤/ت	مترجم	التخليص الجمركى	١٨٦	٨٠	٨٤	١٦	٢٦٦	الرابعة
٥/ت	سكرتير	التخليص الجمركى	١٣٤	١١٠	٤٨	١٦	٣٠٨	الثالثة
٦/ت	سائق	التخليص الجمركى	١٠٢	٩٠	٩٦	٦٠	٢٤٨	الثالثة
١/خ	رئيس الخدمات	الخـدمات	١٦٠	١٥٠	٤٨	١٦	٢٧٤	الرابعة
٢/خ	أمين مستودع	الخـدمات	١١٠	١٠٠	٨٤	١٦	٣١٠	الثالثة
٣/خ	مساعد أمين مستودع	الخـدمات	٨١	٨٠	٦٠	١٦	٢٣٧	الثانية
١/س	مدير وكالة السياحة	السـياحة	٢٤٢	٢٢٠	١٠٨	١٦	٥٨٦	السادسة
٢/س	مدير مبيعات	السـياحة	١٧٦	١٦٠	١٠٨	١٦	٤٦٠	الخامسة
٣/س	وكيل صرف تذاكر	السـياحة	١٧٠	١١٠	١٠٨	٢٢	٤١٠	الرابعة
٤/س	وكيل حجز	السـياحة	١٧٠	١١٠	١٠٨	٢٢	٤١٠	الرابعة
٥/س	صراف	السـياحة	١٢٣	٨٠	١٠٢	٨	٣١٣	الثالثة

جدول رقم (٩)

جدول نظام ترتيب الوظائف المقترح (٭)

المرتبة/الدرجة	قيمة الوظيفة بالنقط		الراتب الشهرى بالريال		العلاوة السنوية بالريال
	من	الى	البداية	النهاية	
الأولى	—	١٤٩	١٠١٥	[illegible]	١٠٠
				٢٧١٥	
الثانية	١٥٠	٢٤٩	١٢١٠	[illegible]	١٢٠
الثالثة	٢٥٠	٣٤٩	١٤٥٥		١٤٠
الرابعة	٣٥٠		١٧٥٠	٣٢٨٠	١٧٠
		٤٤٩			
الخامسة	٤٥٠		٢١٠٠	١٠٢٦٠	٢٠٠
		٥٤٩		٣٩٠٠	
السادسة	٥٥٠		٢٥١٥		٢٣٠
		٦٤٩		٤٥٨٥	
السابعة	٦٥٠	٧٤٩	٢٩٧٠		٢٧٠
				[illegible]	
الثامنة الى الثانية عشرة	٧٥٠	١٠٠٠	٣٤٨٥		٣١٠ ـ ٤٣٠

(٭) نظام الدرجات والرواتب مأخوذ عن سلم رواتب الموظفين الجديد بالمملكة العربية السعودية بالجريدة الرسمية « أم القرى » السنة ٥٤ العدد ٢٦٧٤ الصادر فى ١٨ جمادى الأولى ١٣٩٧ هـ الموافق ٦ مايو ١٩٧٧ م ـ الديوان العام للخدمة المدنية ٠

مراجع الباب الثالث

١ ـ زكى محمود هاشم ، **طرق تقييم الوظائف** ٠ القاهرة : الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، ١٩٦٨ ٠

٢ ـ سيد عبد الحميد مرسى ، **سيكلوجية المهن** (الطبعة الرابعة) ٠ القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٧ ٠

٣ ـ سيد عبد الحميد مرسى ، « تقرير عن اعادة تنظيم شركة الأنهار للسياحة والتجارة والخدمات » ٠ **بحث غير منشور** ٠ جدة ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٧٨ ٠

4 — Benge, E., «By — Products of Job Evaluation.» **Person. J.** 1950, 29, 94-99.

5 — Dept. of Labor, U.S.E.S. ; **Industrial Job Evaluation Systems.** Washington, D.C. Govt. Printing Office, 1947.

6 — Lanham, E. ; **Job Evaluation.** New York : Mc. Graw-Hill, 1955.

7 — Lawshe, C. ; «Towards Simplified Job Evaluation.» **Person. J.,** 1945, 22, 153-160.

8 — Lawshe, C., and Wilson, R. ; «Studies in Job Evaluation.» **J. Appl. Psychol.,** 1947, 31, 355-365.

9 — Livy, B. ; **Job Evaluation : A critical Review.** London : Allen and Unwin, 1975.

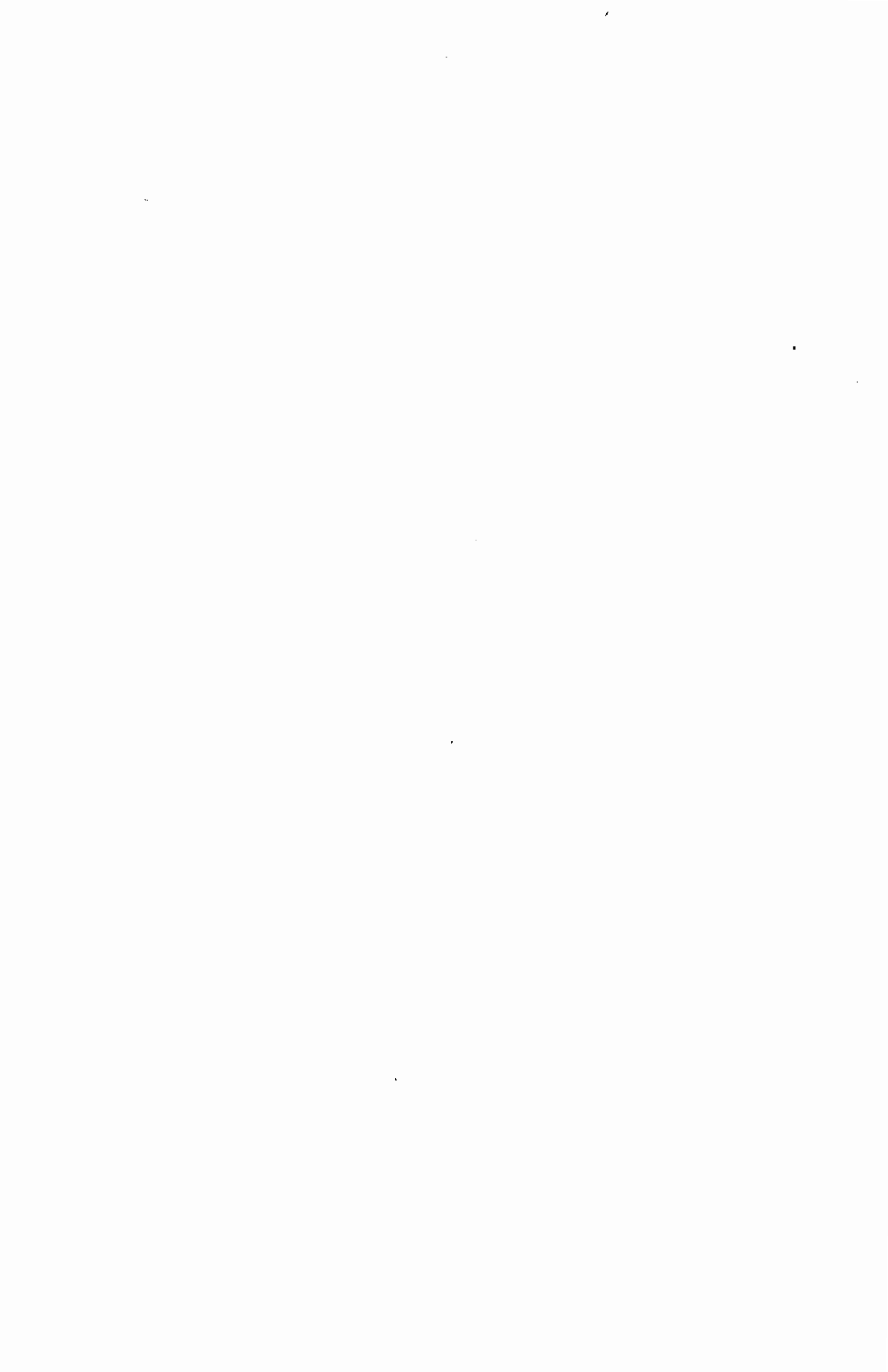
10 — Lytle, C. ; **Job Evaluation Methods.** New York : The Ronald Press, 1946.

11 — Otis, J., and Leukart, R. ; **Job Evaluation.** New York : Prentice-Hall, 1948.

12 — Shartle, C. ; **Occupational Information** (2nd ed.). New-York : Prentice-Hall, 1952.

13 — War Manpower Commission ; **Information Manual on Industrial Job Evaluation.** Washington, D.C. : Govt. Printing Office, 1943.

14 — Yoder, D. ; **Personnel Management and Industrial Relations.** New York : Prentice-Hall, 1957.



الباب الرابع

انتقـاء الأفـــراد

- مفهوم الانتقاء المهنى ٠
- وسائل الانتقاء المهنى ٠
- تطبيقات عملية الانتقاء ٠

الفصل الثامن

مفهوم الانتقـاء المهنى

يتضح اختلاف الناس بعضهم عن البعض الآخـر أكثر ما يتضـح فى المظهر الجسمى أو الشكل العام • ومن الحقائق المعروفة أيضا أن الاختلافات توجد كذلك بين الأفراد من حيث القدرات • ولكن أهمية هـذا الاختلاف بين الناس وطبيعته لاتحظيان بالتقدير بوجه عام ، حيث يعتقد الكثيرون أن التدريب يحقق الكمال • الا أن التدريب مهما طال أمده بالنسبة لفرد ما قد لا يحقق له من الكفاية ما يمكن أن يحققه لفرد آخر قدر قليل من ذلك التدريب • كذلك فاننا نسمع أن الناس ينقسمون الى ذكى وغبى والى شخص كفء وآخر غير كفء والى هادىء أو حاد المزاج •

ان من المألوف فى الصناعة أن تدفع الأجـور للعمال حسب سـاعات العمل ، ويتضمن هذا أن عنصر الوقت هو المهم وليس ما ينجز فيه من عمل • ويشجع دفع الأجر بحسب الساعات أن يقضى العـامل أكبر وقت ممـكن فى العمل بدلا من أن يحقق انتاجا يتناسب مع قدراته وامكانياته • ولما كـانت هناك اختلافات ملحوظة فى القدرات ، فمن الواضح أن الانتقاء السليم وحده يصبح الطريق الأمثل لرفع الكفاية الانتاجية • فما أن يتم اختيار الأكفـاء من العاملين حتى يصبح كل جهدنا بعد ذلك محصورا فى محاولة الاحتفـاظ بهؤلاء العـاملين واستغلال امكانياتهم • ولما كان الأشخاص المتازون ذوو الكفاية يستطيعون القيام بأعمال ناجحة دون حاجة الى بذل الكثير من الجهد، فانهم لا يحتاجون الى مزيد من الجهد للاحتفاظ بوظائفهم (١) •



طبيعة الفروق الفـردية

لم يغب عن الانسان اذن ـ منذ اجتمع بنو الانسان ـ ما بين الأفراد من فروق ، وان ذهب فى تفسير أسباب هذه الفروق متأثرا بالمذاهب والأوهـام والمعتقدات التى كانت تؤهله لها معلوماته التقليدية • فالفروق الفردية حقيقة مسلم بوجودها مهما اختلفت التفسيرات بشأنها أو تفاوت مدى الاستفادة بها

---

(١) محمد عماد الدين اسماعيل ، صبرى جرجس ، أمين كمال محمد (ترجمة) ، **علـم النفس فى الصـناعة** • (القاهـرة ، مؤسسة الحلبى ، ١٩٦٧) ص ٢٣٢ ـ ٢٣٣ •

من الناحية العملية · ولقد عرفت الحضارات منذ قديم الأزل تمتع الطبيب ، والفنان ، وشيخ القبيلة بمواهب خاصة ومزايا شخصية ، كما أن تقسيم الأعمال على أساس من التخصص – فى أى مستوى من مستويات التقدم الحضارى – ينطوى على التسليم الضمنى بما بين الناس من فروق ·

وتظهر الفروق الفردية منذ السن المبكرة واضحة لمعلم المرحلة الابتدائية الذى يواجه لدى دخوله قاعة الدراسة مجموعة من الأطفال بينهم الطوال والقصار ، الضعاف جسميا والأقوياء ، الأذكياء والأغبياء ، النشيط والرزين ، الشجاع والجبان ، المنطوى والمنبسط · ورغم أن المعلم يستطيع أن يتمثل كل صفة جسمية أو عقلية أو خلقية من هذه فى منحنى توزيع اعتدالى تتجمع الأغلبية فيه عند النقطة الوسطى ويتشتت الباقون تجاه الطرفين ، ورغم ما يدرك من أن التطرف الذى تكشف عنه الأقلية يكون فى بعض الصفات غير مرغوب فيه ايجابيا أو سلبيا كنقص الوزن عن المتوسط أو زيادته كثيرا ، وفى بعضها الآخر مرغوبا فيه كالتطرف ايجابيا فى صفة الذكاء ، فانه لا تخفى عليه حقيقة الفروق الفردية الشاسعة عن الأصل فى كل صفة أو سمة ، وان من بين التلاميذ من هم سباقون فى النمو كما أن منهم المتخلفين فى النمو (١) ·

العوامل المقترنة بالفروق فى السلوك (٢) :

نستطيع أن ندرك أى شكل أو نمط من السلوك متدرجا على مقياس معين · وعلى ذلك فاننا اذا ما أخذنا عينة من الناس فى موقف أو مواقف مختلفة نستطيع أن نرى فروقا مختلفة فى السلوك مثل : انجاز العمل (الكم ، والكيف ، والدقة ، وما أشبه) ، والاستمرار فى العمل ، والغياب ، والاتجاهات (نحو العمل ، والشركة ، والنقابة ، والجوانب الأخرى لموقف العمل) ، والقدرة على التفرقة السمعية والبصرية ، والطاقة المبذولة ، والوقت المبذول فى انجاز العمل ، والعلاقات فيما بين العاملين ، والاقتناع بالسلعة المنتجة ، والاشباع المهنى · ويمكن توضيح هذه المتغيرات والفروق فى السلوك على متصل يتراوح ما بين غير مرغوب ومرغوب من حيث بعض القيم الدالة ، مثل وحدات انتاجية أو درجات اختبارات ·

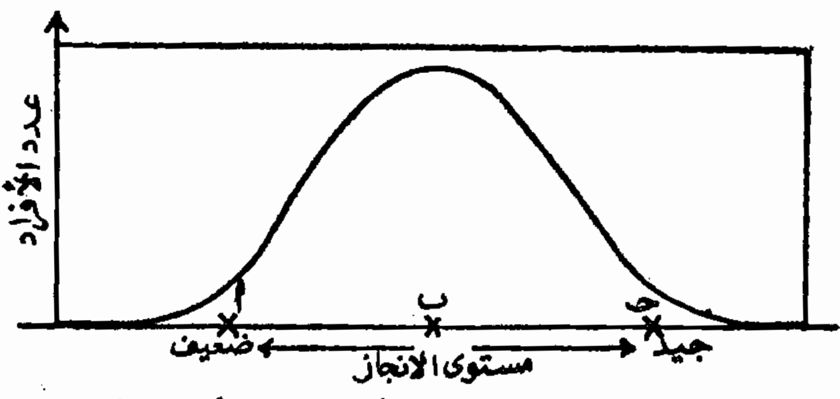
ولتوضيح ما سبق ذكره لنتخذ حالة فرضية لبعض العاملين الذين ينجزون نوعا معينا من العمل مع الاهتمام بالفروق بين هؤلاء العاملين فى الانجاز · وغالبا ما يختلف مستوى الانجاز فيما بين العاملين (وأحيانا

---

(١) كمال دسوقى ، **اختيار الأفراد** · (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٦٢) ، ص ٦٠ – ٦١ ·

(٢) E. McCormick, and J. Tiffin ; **Op. Cit.**, pp.21-26

يختلف مستوى الانجاز للفرد ذاته من وقت لآخر) • وغالبا ما تشكل الفروق فى الانجاز توزيعا يقرب من التوزيع الاعتدالى ، كما يوضح ذلك شكل (٢٣) •



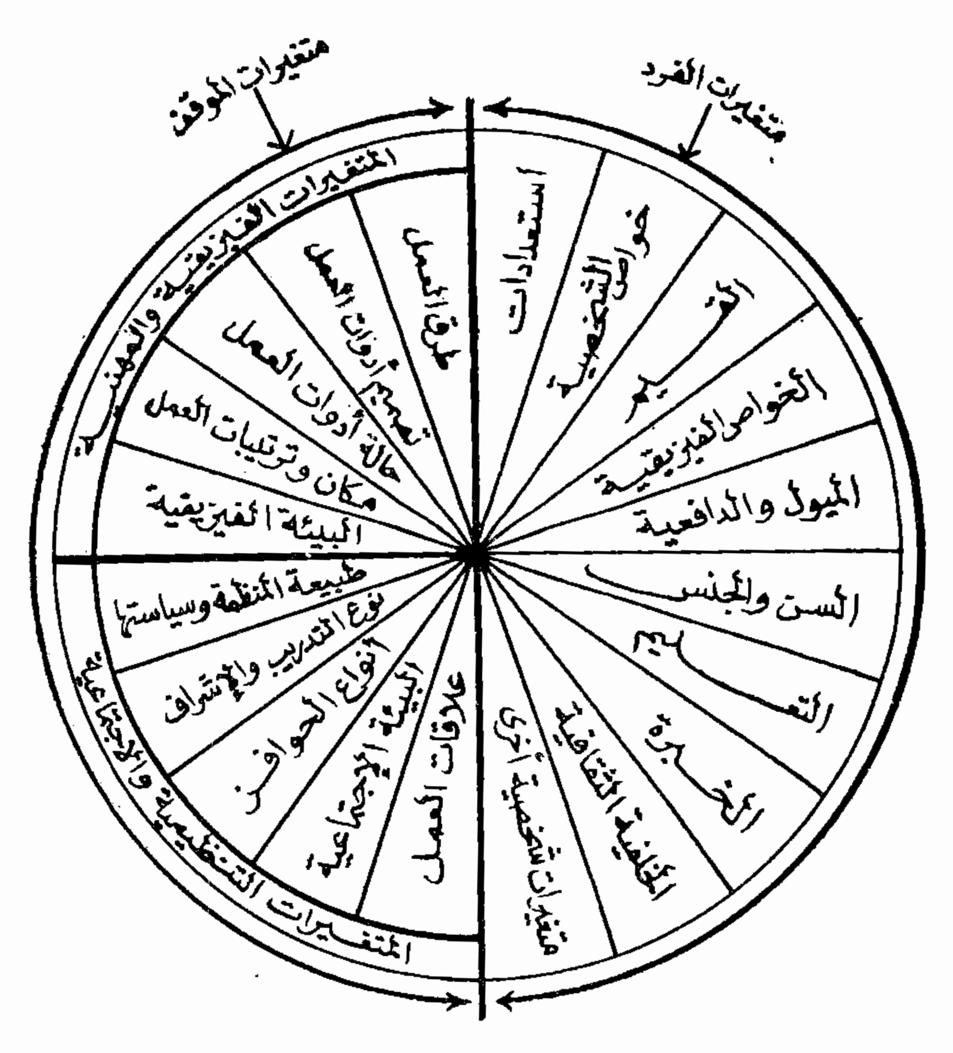
شكل ٢٣ـ توزيع الفروق فى الإنجاز لمجموعة فرضية من العاملين

واذا ما افترضنا وجود محكات (موازين) للانتـــاج (مثـــل عـــدد الوحدات المنتجة فى اليوم مثلا) نجد أن الأفراد مختلفين فى انتاجهم كمـــا يوضح الشكل حيث نجد كلا منهم على مستوى مختلف فى المتصل الذى يمثل الانتاجية ، بحيث نجد أحد الأفراد أقل من المتوسط والثانى متوسط والثالث فوق المتوسط •

واذا ما بحثنا عن بعض العوامل المقترنة بانجاز هؤلاء العاملين نجـد عددا من هذه العوامل • ونجد أمامنا قائمة تتضمن العدد من المتغيرات الفردية مثل : الاستعدادات ، والخواص الشخصية ، والخواص الجسمية ، والميول ، والدافعية ، والسن ، والجنس ، والتعليم ، والخبرة ، وعددا من المتغيــرات الشخصية •

وبالاضافة الى ذلك قد تشمل القائمة عددا من المتغيرات الموقفية مثل : طرق العمل ، وظروف العمل ، وتصميم أدوات العمل ، وترتيبــات العمــل ، والظروف البيئية للعمل (كالاضاءة والتهوية والضوضاء) ، وطبيعة المنظمة ، ونوع التدريب والاشراف ، والحوافز ، والبيئة الاجتماعية • فالمتغيرات الموقفية بدورها تقع فى فئتين ـ الأولى يطلق عليهــا « المتغيرات الفيزيقية والمهنيــة » والثانية تسمى « المتغيرات التنظيمية والاجتماعية » • ويعرض شكل (٢٤) بعضا من هذه المتغيرات • وتمثل كل فئة ما تتضمنه من متغيرات ، فنجد كل فئة تشمل عددا من المتغيرات المحددة مثل الاستعدادات والخواص الفيزيقية ، وبعض جوانب بيئة العمل ، وبعض جوانب البيئة الاجتماعية •

ويعبر شكل (٢٤) بصفة عامة عن هذه المتغيرات · ومن الناحية النظرية يمكن تصميم رسم بيانى لكل نوع من العمل ، بحيث يختلف هذا الرسم من عمل الى آخر بطريقتين ، الأولى أنها يمكن أن تختلف من حيث ترابط المتغيرات المعينة ، والثانية أنها قد تختلف من حيث الأهمية النسبية للمتغيرات · فقد نجد أنه بالنسبة لبعض الأعمال ليس لبعض المتغيرات أهمية معينة بالنسبة لانجاز العمل ، فمثلا نجد أن التآزر بين العين واليد ليس له أهمية نسبية فى عمل المديرين ·



شكل ٢٤ ـ عرض بيانى لبعض المتغيرات الفردية والموقفية التى قد تقترن بإنجاز العمل ·

مما تقدم يمكن أن نستنبط فكرة أن السلوك بأية صورة من الصور هو حصيلة التأثير الكلى للعديد من المتغيرات ـ فردية وموقفية • واذا ما استطعنا ـ بوسيلة ما ـ أن نقيس كلا من السلوك والمتغيرات المرتبطة به ، فقد يمكن ـ ولو من الناحية النظرية على الأقل ـ تحديد كمية أثر المتغيرات المختلفة المرتبطة بذاك السلوك ، وتمثيله فى شكل معادلة • ويمكن قياس الانجاز من خلال الوحدات المنتجة ، أما المتغيرات الفردية فقد تتضمن بعض متغيرات كدرجات الاختبارات وسنوات التعليم ، اما المتغيرات الموقفية فقد تشمل بعض القيم المستخدمة كاستهلاك التيار الكهربائى بالكيلو/وات وعدد الأفراد فى جماعة العمل • واذا ما افترضنا أننا نستطيع الحصول على قيمة عددية لكل متغير بالنسبة للفرد ، فاننا فى هذه الحالة نستطيع أن نضع المعادلة الآتية للتنبؤ بسلوك الفرد (من حيث الانجاز) :

$$\text{س} = (\text{و}_{\text{ا}} \times \text{ق}_{\text{ا}}) + (\text{و}_{\text{ب}} \times \text{ق}_{\text{ب}}) + (\text{و}_{\text{ج}} \times \text{ق}_{\text{ج}}) + \cdots + (\text{و}_{\text{ن}} \times \text{ق}_{\text{ن}}) + \text{ك}$$

حيث :

س = السلوك (محدد بقيمة عددية من وحدات الانتاج مثلا)

ا ، ب ، جـ ، ••• ن = المتغيرات

$\text{و}_{\text{ا}}$ ، $\text{و}_{\text{ب}}$ ، $\text{و}_{\text{ج}}$ ، ••• $\text{و}_{\text{ن}}$ = أوزان المتغيرات (محددة احصائيا)

$\text{ق}_{\text{ا}}$ ، $\text{ق}_{\text{ب}}$ ، $\text{ق}_{\text{ج}}$ ، ••• $\text{ق}_{\text{ن}}$ = قيم (درجات) الفرد فى كل متغير (مثل الدرجات فى أحد اختبارات الاستعدادات) •

ك : قيمة ثابتة

ومن الناحية العملية يمكن القول بأن البحوث النفسية تتجه نحو دراسة العلاقات فيما بين المتغيرات المستقلة (وهى عادة خواص فردية أو عوامل موقفية أو الارتباط فيما بينها) والمتغيرات التابعة أو الموازين (وهى عادة بعض أنماط من السلوك) • واذا ما استطعنا تحديد هذه العلاقات أو الارتباطات فانه يمكن استخدام هذه المعرفة فى التنبؤ بالمتغير التابع من المتغير المستقل ، كما هو الحال عند التنبؤ بانجاز بعض الأفراد للعمل من

خلال درجاتهم فى أحد اختيارات الاستعدادات ، أو التنبؤ بتكرار حوادث بعض العمال الذين يعملون فى نوبة نهارية مقابل هؤلاء الذين يعملون فى نوبة ليلية · وقد يكون هناك بعض الجدل حول من يسبق الآخر ـ المتغير المستقل أو المتغير التابع ، وفى بعض الحالات قد يستخدم الاشباع المهنى للتنبؤ بانجاز العمل أو يستخدم انجاز العمل للتنبؤ بالاشباع المهنى · لذا يجب ألا نفترض أن المتغير التابع هو بالضرورة ناتج المتغير المستقل ·



الفروق الفردية فى الصناعة

ان الاختلافات والفروق بين الأفراد ظاهرة عامة نلاحظها دائما بين الناس فى جميع الأنشطة ·· ففى المدرسة والمصنع والجيش ومكاتب الشركات ودواوين الحكومة نلاحظ فروقا واضحة بين الأفراد ، سواء فى الخصائص الجسمية أو العقلية أو الانفعالية · وأصبح رجال الصناعة الآن يدركون ضرورة الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية سواء عند اختيار العمال أو تدريبهم أو تقييم أدائهم أو تحديد أجورهم أو عند التعامل معهم بصفة عامة ·· فقد استرعى انتباه رجال الصناعة أن الآلات المتشابهة لا تنتج فى الغالب انتاجا متشابها من حيث الكم أو الكيف · ولاحظوا أن هذا الاختلاف فى الانتاج يرجع الى اختلاف العمال الذين يديرون هذه الآلات · ودفعهم ذلك الى الاهتمام بالفروق الفردية بين العمال ، ومعرفة مداها ومقدارها ، وتحديد أثرها على الكفاية الانتاجية · وسنشير فيما يلى الى بعض نواحى الفروق الفردية فى الصناعة وأثرها على الانتاج (١) ·

١ ـ الفروق فى الصلاحية للعمل :

يتطلب النجاح فى أى عمل من الأعمال توافر بعض القدرات والاستعدادات فيمن يؤديه · وتوجد بين الأفراد عادة فروق واضحة بالنسبة لهذه القدرات والاستعدادات · ويوضح شكل (٢٥) الفروق الفردية بين ١١٢ عاملا تقدموا للعمل فى احدى الصناعات الميكانيكية ، وقد أعطى هؤلاء العمال اختبارا للمعلومات الميكانيكية · ويظهر من الشكل أن الفروق بين هؤلاء العمال تتراوح بين ٥ اجابات صحيحة و ١٢٥ اجابة صحيحة · وطبق على

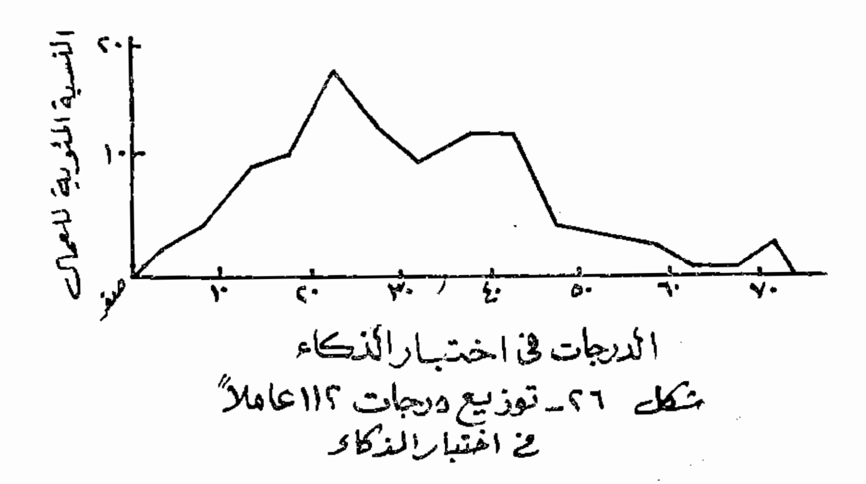
---

(١) محمد عثمان نجاتى : **علم النفس الصناعى** (الطبعة الثانية) · (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٦٤) ، ص ١ ـ ١١ ·

هؤلاء العمال أيضا اختبار للذكاء ، ويوضح شكل (٢٦) الدرجات المختلفة التى حصلوا عليها فى هذا الاختبار ، ويتضح من الشكل أن الفروق بين ذكائهم كبيرة (١) ٠



شكل ٢٥ - توزيع درجات ١١٢ عاملاً فى اختبار المعلومات الميكانيكية



شكل ٢٦ - توزيع درجات ١١٢ عاملاً فى اختبار الذكاء

ويتضح من الشكلين (٢٥) ، (٢٦) وجود فروق واضحة بين العمال من حيث صلاحيتهم للعمل الذى تقدموا له ٠ وتدل هذه النتائج على أنه من المشكوك فيه أن ينجح العمال الذين حصلوا على درجات ضعيفة سواء فى

---

(١) E. McCormick, and J. Tiffin ; **Industrial Psychology** (2nd ed.). (London ; Allen and Unwin, 1975) ; pp. 28-30.

اختبار المعلومات الميكانيكية أو فى اختبار الذكاء فى هذا العمل الذى تقدموا له • ولا شك فى أن وجود مثل هذه الفروق الواضحة فى صلاحية العمال للعمل الذى تقدموا له يوضح ضرورة الاهتمام بتنظيم عملية انتقاء العاملين فى الصناعة ، بحيث يراعى تقدير درجة صلاحيتهم للعمل تقديرا علميا سليما باستخدام الوسائل والمقاييس النفسية الموضوعية •

٢ ـ الفروق فى كمية الانتاج والانجاز :

ان الأدلة والشواهد التى تتعلق بالفروق الفردية فى انجاز العمل لهى وفيرة وشائعة • وفى كثير من الظروف يكون لهذه الفروق قيمة ودلالة واضحة ذات أهمية كبيرة من حيث الكفاية الانتاجية وأرباح العاملين وغير ذلك من الاعتبارات •

ويوضح شكل (٢٧) انجاز العاملين فى ثلاثة أعمال ـ مد (الكابلات) والتركيبات الميكانيكية ، وتوصيلات الأسلاك ـ فى احدى شركات الصناعات الالكترونية (١) • ويرمز الى الانتاجية فى جميع هذه الأعمال باسم « مقياس الكفاية » على النحو التالى :

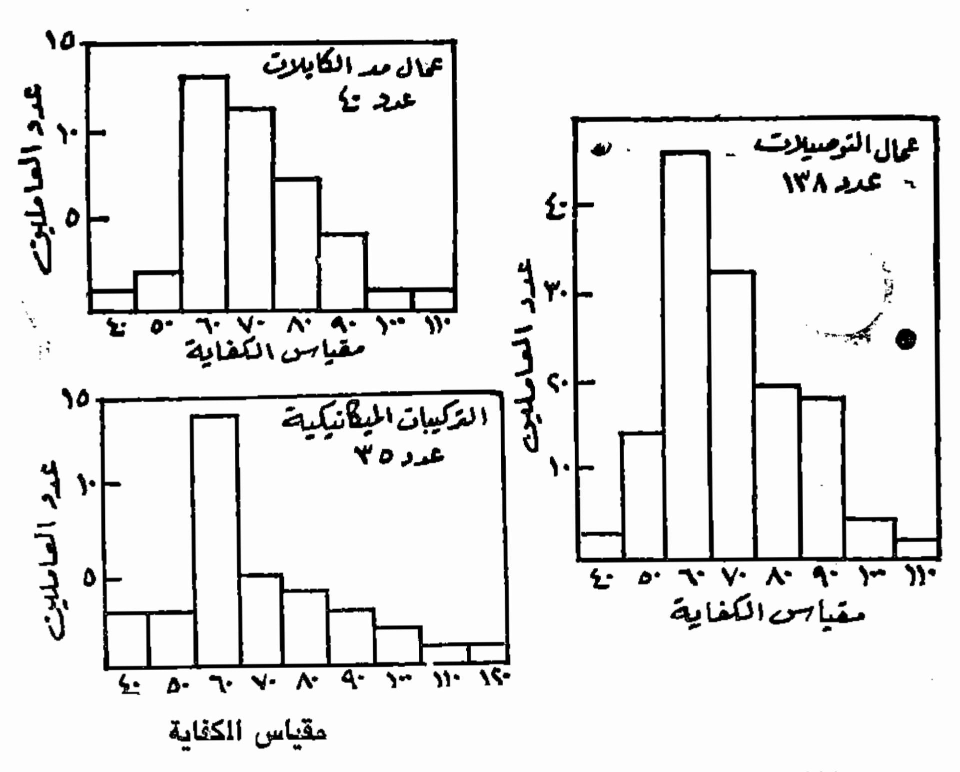
$$\text{الكفاية} = \frac{\text{الزمن القياسى للانتاج}}{\text{الزمن الفعلى للانتاج}} \times ١٠٠$$

وعند تحليل مدى اختلاف انجاز العاملين فى مختلف الأعمال ، فعادة ما نلجأ الى توضيح ذلك الفرق على شكل نسبة بين انتاجية أقل العاملين انتاجا الى أكثرهم انتاجا • واذا ما طبقنا ذلك على الأعمال الثلاثة الموضحة فى شكل (٢٧) على أساس مقياس الانتاجية نجدها تتراوح ما بين ١ : ٢ر٧ الى ١ : ٣ • وبالاضافة الى الفروق فى الانتاجية نجد هناك فروقا فى جوانب أخرى مثل جودة الانتاج ، معدل الانتاج بالقطعة ، والعادم (التالف) ، وحوادثالعمل ، وتقييم أداء العاملين ، والانتظام فى العمل •

ان لمعرفتنا بهذه الفروق الفردية فى الانتاج أهمية كبيرة فى الصناعة •• فهى توضح لنا أهمية انتقاء العاملين بطريقة سليمة بحيث يوضع كل فرد

---

(١) المرجع السابق ، ص ٣٢ ـ ٣٣ •



شكل ٢٧ ــ توزيع مقاييس الكفاية للعاملين فى ثلاثة أعمال انتاجية فى احدى شركات الصناعات الإلكترونية

فى العمل الذى يتناسب مع قدراته واستعداداته ، وبذلك نضمن نجاحه فى عمله واسهامه فى تحقيق الكفاية الانتاجية • ولا شك أن تكاليف الصناعة تتأثر كثيرا بوجود بعض العمال ممن يقل انتاجهم عن المعدل المطلوب • فعلى الرغم من أن عمال الصناعة فى المصنع الواحد يستخدمون آلات متشابهة ، ويعملون فى مواقع متماثلة ، ويستهلكون من الخامات وأدوات الانتاج مقادير متساوية تقريبا ، الا أننا نشاهد بعض العمال ينتجون أقل من غيرهم وهذا يعنى أن هؤلاء العمال يكلفون المصنع من المصروفات والتكلفة أكثر مما ينبغى ، مما يؤثر بدوره على تكلفة السلعة وربحية المصنع •

٣ ــ الفروق فى الاستفادة من التدريب :

يظهر العمال كثيرا من الفروق فى قدرتهم على التعلم ومدى استفادتهم من التدريب • فبعضهم يستطيع الوصول الى المستوى المطلوب من الكفاية بعد فترة محددة من التدريب ، والبعض الآخر يحتاج الى فترة أطول من

التدريب لتحقيق هذه الكفاية ، بينما يعجز البعض عن تحقيق هذه الكفاية مهما طال أمد تدريبهم · ولهذه الفروق فى مقدرة العمال على الاستفادة من التدريب فى وقت محدد أهمية كبيرة فى الصناعة ، حيث ان البرامج التدريبية تكلف المؤسسات الصناعية نفقات كبيرة ، سواء أكان التدريب داخليا أو خارجيا · فمن المعلوم أن العمال يتقاضون عادة أثناء فترة التدريب أجورا أكبر مما يستحقون فعلا حيث ان انتاجهم أثناء فترة التدريب يكون دون المستوى كما وكيفا ، كما أنهم يتلفون خامات ومنتجات كثيرة أثناء فترة التدريب ، وقد يتسببون أيضا فى اتلاف بعض الأدوات والآلات مما يؤدى الى زيادة عبء الخسارة المادية للمؤسسة ·

وبالاضافة الى ذلك ، فاننا نجد بعض العمال الضعاف يحتاجون الى اشراف مستمر من المدربين لمدة طويلة مما يعطل اشرافهم على بقية العمال · وقد يحدث أيضا أن يحتاج هؤلاء العمال الى الاشراف المستمر والتوجيه المباشر من بعض قدامى العمال المهرة ، مما يؤدى بدوره الى قلة انتاج العمال المشرفين ويؤدى الى زيادة نفقات التدريب ·

مما سبق يتضح ضرورة الاهتمام بانتقاء العاملين بحيث يستطيعون الاستفادة من التدريب فى أقصر وقت ممكن ·

٤ ـ الفروق فى المواظبة والاستمرار فى العمل :

توجد فروق بين العمال من حيث المواظبة على الحضور الى مقر العمل فى الموعد المحدد · ولا شك أن غياب بعض العمال يضعف من الكفاية الانتاجية للمصنع ، كما يضر بمعنويات بقية العاملين · وترجع عدم المواظبة والغياب فى الغالب الى بعض الخصائص الشخصية للعمال والى اتجاهاتهم نحو العمل والدافعية للعمل ومدى شعورهم بالانتماء للمؤسسة والعمل والى بعض الظروف البيئية فى العمل ·

وتوجد أيضا فروق بين العمال من حيث استمرارهم واستقرارهم فى العمل لمدة طويلة وعدم تنقلهم بين الأعمال المختلفة بما يؤدى الى انفكاك العمالة (دوران العمل) · ولا شك أن استمرار العامل واستقراره فى عمله أمر له أهميته ، وخاصة أن تدريب العمال يكلف المؤسسات الصناعية الكثير من النفقات · لذلك كان من الضرورى أن يستمر العامل فى عمله عدة سنوات بعد انتهاء فترة تدريبه كى يغطى نفقات تدريبه وكى تستطيع المؤسسة الاستفادة من خبرة العمال المدربين ·

وتوضح نتائج بعض الدراسات أن عدم تناسب درجة صعوبة العمل مع قدرة العامل من العوامل الهامة التى تسبب كثيرا من حالات عدم الاستمرار فى العمل • فقد أوضحت احدى الدراسات أنه من الممكن تقليل تنقلات العمال بدرجة كبيرة اذا راعينا انتقاء العاملين بحيث تكون درجة صعوبة العمل والمهارة التى يستلزمها متناسبة مع قدرات العاملين • وقد ظهر من نتائج هذه الدراسات أن عدد التنقلات التى تحدث بين العمال ضعاف المقدرة ويقومون بأعمال سهلة يقرب من نصف عدد التنقلات التى تحدث بين العمال ذوى المقدرة العالية ويقومون بنفس هذه الأعمال السهلة • ويحدث عكس ذلك فى الأعمال الصعبة ، فان عدد تنقلات العمال ضعاف المقدرة أكبر من عدد تنقلات العمال ذوى المقدرة العالية (١) •

٥ ـ الفروق فى الاستهداف للحوادث :

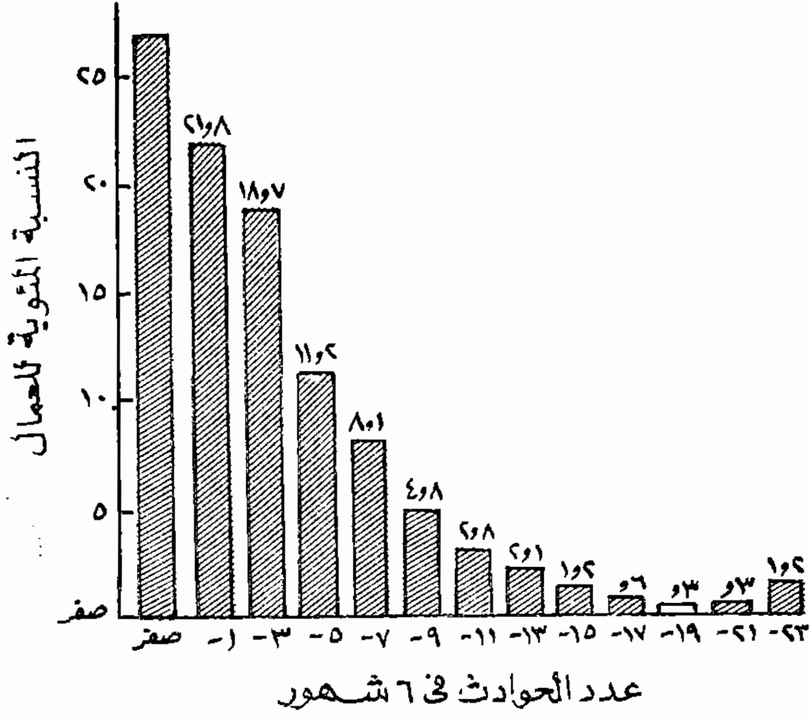
أوضحت دراسات عديدة وجود فروق فردية فى القابلية للوقوع فى الحوادث ، أى « الاستهداف للحوادث » (٢) • فبعض الأفراد يكونون أكثر استهدافا للحوادث من غيرهم ، وأن المسئولين عن أكثر الحوادث فى أى مصنع هم فى العادة نسبة قليلة من العمال • ويوضح شكل (٢٨) توزيع الحوادث التى وقعت فى فترة ستة شهور بمصنع للسيارات يعمل به ٦٨٠ عاملا (٣) • ويتضح من الشكل أن ٢٦ر٨٪ من العمال لم يتعرض للحوادث على الاطلاق ، وأن ٢١ر٨٪ منهم استهدف لحادثة أو حادثتين ، وأن ١٨ر٧٪ منهم تعرض لثلاث أو أربع حوادث • ويتضح من الشكل أنه كلما زاد عدد الحوادث قلت نسبة العمال الذين يتعرضون لهذه الحوادث •

---

(١) E. McCormick, and J. Tiffin ; **Op. Cit.**, Ch. 2

(٢) Accident Proneness

(٣) محمد عثمان نجاتى : **علم النفس الصناعى** ، ص ١٠ ـ ١١ •



شكل ٢٨ - توزيع عدد الحوادث التى تعرض لها ٦٨٠ عاملاً بمصنع للسيارات خلال ٦ شهور .

اثر الفروق الفردية فى الصناعة :

يتضح من العرض السابق لأهم الفروق الفردية فى الصناعة أن لهذه الفروق أثرا كبيرا على الكفـاية الانتاجية • فاذا لم تتوافـر لـدى العـامل القدرات والاستعدادات والمهارات اللازمة للنجاح فى العمل الذى يقوم به فان انتاجه سينخفض بدرجة كبيرة مما يؤدى الى زيادة تكلفـة الانتاج ، هـذا بالاضافة الى انخفاض مستوى جودة الانتاج مما يسيىء الى سمعة المؤسسة ويلحق بها أضرارا مادية وأدبية • وعلاوة على ذلك فان كثرة غياب العمـال وعـدم استقرارهم فى أعمالهم لمدة كافية وكثرة استهدافهم للحوادث يكبـد المؤسسات الصناعية خسائر كبيرة • ولذلك كان من الضرورى مراعاة هذه الفروق الفردية فى العمل ، وتنظيم وسائل انتقـاء الأفـراد وتوجيههم مهنيا بحيث يوضع كل فرد فى العمـــل الــذى يلائمـــه والذى يتفق مع قـدراته واستعداداته ومهاراته وخبراته ويحقق له الاشباع المهنى •

ولا تقتصر أهمية مراعاة الفروق الفردية فى الصناعة على الناحية الاقتصادية فقط ، بل ان لها فائدة كبيرة من حيث توفير التوافق النفسى والمهنى للعاملين · فان نجاح العامل فى عمله يرفع من معنوياته ويزيد من ثقته بذاته ويساعده على الشعور بالأمن والاستقرار النفسى ·

* * *

عمليـة الانتقــاء المهنى

ان الهدف العام لعملية الانتقاء المهنى هو الحصول على العـدد اللازم من العاملين اللازمين للوظائف ممن تتوفر فيهم مطالب الوظائف ومقتضياتها لتحقيق الكفاية الانتاجية · ويمكن تحديد أهداف عملية الانتقاء فيما يأتى (١) :

١ ـ توفير النظم والخدمات والوسائل التى تساعد المؤسسة على اجتـذاب العاملين ممن تتوافر فيهم مطالب العمل بدرجة عالية ، واختيـارهم ، بسرعة وكفاءة ·

٢ ـ تحسين مستوى انجاز العمـل من خـلال استخدام الأفـراد الملائمين للأعمال التى يؤدونها ·

٣ ـ التقليل من انفكاك العمالة (دوران العمل) وذلك باستخدام العـاملين الذين ينشدون الاستقرار والاستمرار فى العمل ·

٤ ـ التقليل من تكلفة تدريب وتهيئة العاملين من خلال الحصول على عاملين مؤهلين ومدربين ·

وتتم عملية الانتقاء المهنى فى ثلاثة مراحل رئيسية هى :

(أ) تحديد متطلبات الوظائف ومقتضياتها ·

(ب) اجتذاب طالبى الوظائف ·

(ج) انتقاء (اختيار) المرشحين للوظائف ·

---

(١) Terry Page (ed.) ; Personnel and Training Management Yearbook and Directory. (London : Kogan Page, 1976), pp. 114-120.

وفيما يلى مناقشة لهذه المراحل الثلاثة :

أولا ـ تحديد متطلبات الوظائف :

ينبغى أن تحدد الأعداد اللازمة للوظائف الشاغرة بالمؤسسة وفئاتها فى خطة توفير القوى العاملة ٠ وهنا يلزم أن يحـدد لكل وظيفة تفاصـيل عن الوظيفة تتضمن التعليم والخبرة والصـفات اللازم توافـرها فيمن يتقـدم للوظيفة ٠ وتوضح هذه المتطلبات فى الاعـلانات التى تنشر فى الصحف عن الوظائف الشاغرة بالمؤسسات (انظر شكل ٢٩) ٠

واذا لم تتوافر بيانات عن احدى الوظائف بالمؤسسة فمن الضرورى أن يتم تحليلهـا فورا وتعد بطـاقة توصيف ومواصفات لهـا ٠ ومن واجب كل مؤسسة أن تتوافر لديها بطاقات توصيف ومواصفات مقننة لوظائفها ٠ وفيما يلى بيان ما يحتوى عليه كل من التوصيف والمواصفات ٠

١ ـ توصيف الوظيفة :

فيما يلى بيان النقاط الأساسية التى ينبغى أن تتضمنها بطاقة التوصيف:

(أ) مكان العمل (موقعة) ٠

(ب) لقب الوظيفة (العمل) ٠

(جـ) وصف مختصر للهدف من الوظيفة ومعالمها الرئيسية ٠

(د) الواجبات الرئيسية التى يقوم بأدائها شاغل الوظيفة ٠

(هـ) بيان الأجهزة والآلات والأدوات المستخدمة فى انجاز الوظيفة ٠

(و) تفاصيل عن الاتصـالات التى ينبغى أن يقوم بها شاغل الوظيفـة داخل الشركة وخارجها ٠

بسم الله الرحمن الرحيم

اعـلان عن وظائف لدى :

بنك فيصـــــل الاسلامى

يعلن بنك فيصل الاســلامى السودانى عن حاجتــه لموظفين تتوافر فيهم الشروط الآتية :

١ ـ خبرة بالأعمال المصرفية تتراوح بين ١٠ ـ ١٥ سنة مع مؤهل جامعى أو بدون ٠

٢ ـ خبرة بالأعمال المصرفية لفترة تتراوح بين ٧ ـ ١٠ سنوات مع توافر مؤهل تجارى عالى ٠

٣ ـ خبرة بالأعمال المصرفية لا تقل عن ثلاث سنوات مع توافـــر مؤهل جامعى ٠
(اقتصاد ـ ادارة أعمال ـ محاسبة)

٤ ـ خبرة فى مجــالات البحوث والدراسات الاقتصــــادية وتقييم المشروعات والسياسات الاستثمارية لا تقل عن خمس سنوات مع توافر مؤهل جامعى ٠

٥ ـ حملة مؤهلات جامعية (اقتصاد ـ تجارة ـ ادارة أعمـال) حديثى التخرج ٠

٦ ـ خبرة فى الشئون القانونية والعـلاقات الصناعية لا تقـل عن خمس سنوات مع توافر مؤهل جامعى ٠

٧ ـ خبرة فى مجالات الاعلام والعلاقات العامة لمدة لا تقل عن خمس سنوات مع توافر مؤهل جامعى ٠

٨ ـ خبرة بأعمال المشتروات والمخازن مع مؤهل متوسط أو ثانوى ٠

٩ ـ خبرة بالأعمــال المصرفية لفترة تتـــراوح بين ثلاث الى خمس سنوات مع توافر مؤهل فى أعمال السكرتارية أو أعمال آلات الحساب الآلى ٠

١٠ـ كتبة آلة عربى وانجليزى يجيدون الكتابة على الآلة مع مؤهـل متوسط ٠

شكل ٢٩ ـ اعلان عن وظائف بنـك فيصـل الاسلامى

ويشترط فى جميع هذه الوظائف أن يجيد المتقدمون اللغة الانجليزية كتابة وقراءة وتحدثا ٠

المرتبات والامتيازات :

تحدد المرتبات حسب الخبرة والمؤهلات ـ وتجدر الاشارة الى أن قانون انشاء البنك أعفى مرتبات ومكافآت وامتيازات موظفيه من ضريبة الدخل الشخصى ٠

تقدم الطلبات على الاستمارة المطبوعة المخصصة لذلك من صورتين ويرسل الأصل الى المقر المؤقت لبنك فيصل الاسلامى السودانى ص٠ب ٢٤١٥ الخرطوم وترسل الصورة الى البنك الاسلامى للتنمية ص٠ب ٥٩٢٥ جدة ـ وترفق بكل نسخة صورة شمسية من المؤهل وشهادات الخبرة ٠

ويمكن الحصول على الاستمارات المخصصة لتقديم الطلبات من العناوين الآتية :

١ ـ **الخرطوم :** مكتب تأسيس بنك فيصل الاسلامى السودانى بجوار بنك النيلين عمارة (وينجت) ص٠ب ٢٤١٥

٢ ـ **القاهرة :** مكتب تأسيس بنك فيصل الاسلامى المصرى ـ شارع قصر النيل رقم ٢٦ الدور الرابع ٠

٣ ـ **جدة :** بنك التنمية الاسلامى ٠

٤ ـ **دبى :** بنك دبى الاسلامى ٠

(تابع) شكل ٢٩ ـ اعلان عن وظائف بنك فيصل الاسلامى

٢ ـ مواصفات الوظيفة :

ينبغى أن تتضمن بطاقة توصيف الوظيفة ما يأتى :

(أ) المعرفة والمهارة اللازمة لأداء العمل .
(ب) التعليم والتدريب والخبرة التى يتطلبها العمل .
(جـ) الصفات المهنية والشخصية اللازمة .
(د) المسئوليات التى يتطلبها أداء الوظيفة .
(هـ) المجهود البدنى والعقلى .
(و) ظروف العمل .
(ز) مخاطر العمل .

ومما لا شك فيه أن توصيف ومواصفات العمل لها قيمتها الحيوية فى الحصول على العاملين وبرنامج الانتقاء حيث انها توفر أساسا لتحديد مصادر الحصول على العاملين واعداد الاعلانات عن الوظائف وتخطيط المقابلات مع المرشحين للوظائف وتحديد مقاييس تقييم المتقدمين للوظائف . ويوضح شكل رقم (٣٠) بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة رئيس المحاسبة باحدى الشركات .

شركة الأنهار
للسياحة والتجارة والخدمات العامة

بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة

رقم الوظيفة : ٣/١ — **لقب الوظيفة** : رئيس المحاسبة
القسم : المحاسبة — **الادارة** : المالية

ملخص الوظيفة

الاشراف على الأعمال المحاسبية بالشركة ، ومراجعة المستندات والسجلات المالية التى يعدها الموظفون بقسم المحاسبة والتأكد من صحتها وسلامتها .

شكل ٣٠ ـ بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة رئيس المحاسبة

واجبات الوظيفـــــة

١ ـ المراجعة الشاملة ليوميات صناديق الأفرع (سياحة ـ جمرك ـ مصـــنع البلاط ـ المقـاولات) من حيث مستندات الصرف والقبض ومراجعة الفواتير وأرصدة الصندوق (الخزينة) ٠

٢ ـ عمل مستندات القيد اللازمة ٠

٣ ـ مراجعة موازين المراجعة للفروع ٠

٤ ـ مراجعة كشوف الحسابات لأصحاب الشركة والعملاء ٠

٥ ـ الاشراف على عمل الميزانية العامة للشركة ٠

٦ ـ الاشراف على الحســـابات الـدورية والختاميـــة للشركـة ومراجعتها واعتمادها من المدير المالى ٠

٧ ـ تنظيم العمل بالقسم ٠

١ ـ المهـــــارة :

(أ) **التعليم** : مؤهل جامعى (محاسبة) ٠

(ب) **الخبـرة** : خمس سنوات فاكثر ٠

(ج) **التـدريب** : سنة فأكثر ٠

(د) **الدقـــة** : دقة فى المراجعة ، سرعة عالية فى الانجاز ، والخطأ يمكن اكتشافه وتصحيحه فى وقت قصير ٠

(هـ) **المبادأة والتصرف** : قدر أعلى من المتوسط فى المبادأة ، تتضمن الواجبات مشـــاكل بسيطة يمكن حلهـــا دون مساعدة الغير ٠

(و) **الآلات والأدوات المستخدمة** : آلات حاسـبة ، آلة تصوير مستندات ٠

(تابع) شكل ٣٠ ـ بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة رئيس المحاسبة

٢ ـ المسـئولية :

(أ) مسئولية الاشراف على الآخرين : ٦ أفراد أعمال محاسبية

(ب) المسئولية بالنسبة للمواد والخامات والمنتجات : لا يوجد

(ج) المسئولية بالنسبة للآلات والمعدات : آلة حاسبة فى حدود ١٠٠٠ ريال وآلة تصوير مستندات فى حدود ١٠ر٠٠٠ ريال .

(د) المسئولية بالنسبة للأموال والممتلكات : لا يوجد .

(هـ) المسئولية بالنسبة لسرية المعلومات : يؤثر افشاء المعلومات على المصلحة العامة للشركة .

(و) المسئولية عن سلامة الآخرين : لا يوجد .

(ز) المسئولية بالنسبة للاتصال بالآخرين : اتصال على مستوى أعلى داخل الشركة أقل من ٥٠٪ من الوقت .

٣ ـ المجهود :

(أ) المجهود الحركى والبدنى : جلوس معظم الوقت .

(ب) المجهود الذهنى : تركيز شديد على فترات متقطعة .

٤ ـ ظروف العمل :

(أ) الظروف (أحوال العمل) : مريحة معظم الوقت .

(ب) مخاطر العمل : لا توجد مخاطر .

اسم الأخصائى : التوقيع : التاريخ :

(تابع) شكل ٣٠ ـ بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة رئيس المحاسبة

القدرات والاستعدادات المتعلقة بالنجاح فى العمل :

نتيجة للبحوث والدراسات اتضح أن النجـاح فى العمل يتطلب توافر قدرات واستعدادات خاصة بكل عمل · وسنذكر فيما يلى خلاصة البحـوث والدراسات فى هذا المجال (١) ·

١ ـ القدرات والاستعدادات المرتبطة بالمهن الميكانيكية :

تعتبر القدرة الميكانيكية من أكثر القدرات التى حظيت باهتمام الباحثين، فقد اهتم الباحثون بالدراسات والمهن الميكانيكية سواء من الناحية النظـرية أم من الناحية التطبيقية · وفى هـذا المجـال قام « جلفورد » Guilford بالتحليل العاملى لنتائج تطبيق عدد كبير من الاختبارات فى القوات الجوية الأمريكية أدى الى الكشف عن عاملين هامين فى الاختبارات الميكانيكية وهما التصور المكانى والمعلومات الميكانيكية · وثبت من الأبحـاث اللاحقة وجـود ثلاثة عوامل تؤدى الى النجاح فى الأعمال الميكانيكية هى : عوامل التصور المكانى ، وسرعة الادراك ودقتـه ، والمعلومات الميكانيكيـة · ويرى البعض اضافة عاملى المهارة اليدوية والتآزر بين اليـد والعين (التـآزر الحسى / الحركى) ، ضمن العوامل التى ترتبط بالنجاح فى المهن الميكانيكية ·

وتشير نتائج الأبحاث فى هذا الصـــدد بالنسبة لاختبـــارات الادراك الميكانيكى ـ وهى الاختبارات التى تدور حول فهم الشخص لقوانين الحركة وتطبيقها فى حالات خاصة ـ الى وجود ارتباط ايجابى بين نتـــائج هـــذه الاختبارات والنجاح فى الدراسة بكليات الهندسة والمدارس الصناعية ومراكز التدريب المهنى ، وكذلك النجاح فى المهن الهندسية والميكانيكية · وفيما يتعلق باختبارات الادراك المكانى ، فقد اتضح أنها ترتبط بالنجاح فى الدراسة والعمل بالمهن الميكانيكية والهندسية ، كما ترتبط أيضا ببعض المهن الأخرى مثل الرسم والجراحة وطب الأسنان والنحت · أما اختبارات المهارة اليدوية أو اختبارات (التآزر الحسى/الحركى) فان نتائجها ترتبط بعدد كبير من المهن ، وكلما كانت المهنة تتطلب مهارة قريبة من تلك التى تقيسها الاختبارات كلما كانت العلاقة بين النجاح فى هذه المهن وبين نتائج الاختبارات قوية وذات دلالة ·

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى : **الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى**· (القاهرة : الخانجى ، ١٩٧٥) ، ص ١٧٧ ـ ١٩٠ ·

٢ ـ القدرات والاستعدادات المرتبطة بالمهن الكتابية :

يقصد بالأعمال الكتابية أعمال الحسابات والمحفوظات والآلة الكاتبة والاختزال والنسخ • ويرى « سوبر » Super (١) أن سرعة الادراك هى الاستعداد العام فى الأعمال الكتابية العادية ، وأنه من الممكن وفقا لذلك أن نطلق عليه « الاستعداد الكتابى » (الاستعداد للأعمال الكتابية) • ويتمثل هذا الاستعداد فى الآتى : السرعة فى ادراك الكلمات أو الأرقام ، والمهارة اليدوية ، والذكاء ، والقدرة اللفظية ؛ ولكن هذه القدرات والاستعدادات تختلف باختلاف مستوى المهنة وطبيعة العمل • فالمحاسبة مثلا تحتاج ـ بالاضافة الى سرعة الادراك ـ ذكاء عاليا وقدرة عددية عالية ، فى حين أن العمل على الآلة الكاتبة يحتاج الى مهارة يدوية وتآزر بين اليدين والعينين (تآزر حسى / حركى) •

ولقد قام المؤلف بدراسة لمعرفة الصفات اللازمة للنجاح فى معاهد السكرتارية على أساس تحليل العمل • وأسفرت الدراسة عن ضرورة توافر الصفات الآتية فى طلاب معاهد السكرتارية للنجاح فى دراستهم : الذكاء ، القدرة العددية ، السرعة والدقة فى ادراك الألفاظ والأرقام ، الاستدلال اللغوى ، الاستعداد للآلة الكاتبة ، الاستعداد للاختزال ، والاستعداد الاجتماعى • وعلى هذا الأساس أعدت مجموعة من الاختبارات لقياس القدرة العددية ، والسرعة والدقة ، والاستدلال اللغوى ، والاستعداد للآلة الكاتبة ، والاستعداد للاختزال ، والذكاء الاجتماعى لتطبيقها على المتقدمين للالتحاق بمعاهد السكرتارية (٢) •

٣ ـ القدرات والاستعدادات المرتبطة بالمهن الفنية :

أسفرت البحوث التى أجريت فى مجال المهن الفنية كالرسم والنحت الى أن التفوق فى هذه الدراسات والمهن يتوقف على العوامل الآتية : المهارة اليدوية ، والقدرة على بذل الجهد والمثابرة ، والادراك الجمالى ، والقدرة

---

(١) D. Super; **The Psychology of Careers.** (New-York : Harper, 1957).

(٢) محمد عماد الدين اسماعيل وسيد عبد الحميد مرسى ؛ **اختبارات المهن الكتابية : كراسة التعليمات** • (الطبعة الخامسة) • القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٤ •

على استدعاء الخبرة الحسية ، والتخيل الابداعى ، والتذوق الفنى ، وهذه العوامل هى عوامل عقلية ادراكية ٠

وبالنسبة للمهن الموسيقية اتضح من البحوث أنها تشترك مع الفنون الأخرى كالرسم فى المهارة اليدوية لأهميتها فى استخدام الآلات الموسيقية ، والقدرة على بذل الجهد الجسمى والاستمرار فيه ، والتذوق الفنى ٠ هذا بالاضافة الى الذكاء ، والحساسية الانفعالية ، وادراك التغير الذى يطرأ على الألحان والنغمات الموسيقية ، والتذكر السمعى ٠

٤ ـ القدرات والاستعدادات المرتبطة بالمهن الاجتماعية :

قام المؤلف بدراسة علمية لبعض الخصائص العقلية والشخصية والاجتماعية اللازمة للنجاح فى معاهد اعداد الأخصائيين الاجتماعيين فى المجتمع العربى (١) ٠ وقد أجرى الباحث دراسة مبدئية استطلاعية ، وهى دراسة تحليلية استهدفت استخلاص المبادىء الاجتماعية التى تحدد صفات الأخصائى الاجتماعى ٠ وخرج الباحث من هذه الدراسة التمهيدية بالصفات اللازم توافرها فى القائمين بالعمل الاجتماعى فى المجتمع العربى ، ثم لخص هذه الصفات وربطها بما أسفرت عنه البحوث السابقة ٠ وهذه الصفات هى : الاتزان الانفعالى ، المرونة ، الذكاء الاجتماعى ، التوافق ، القيادة ، تقبل الذات ، الواقعية ، المبادأة ، الذكاء واليقظة العقلية ، الثقافة الاجتماعية ، ادراك ظروف العمل ، الوعى القومى ، الدافعية للعمل ، مستوى الطموح والمثابرة ، تعدد الميول وتنوعها ، الخلو من التحيز والتعصب ، الموضوعية ، والاتجاه نحو المجتمع ٠ وقد أعد الباحث قائمة مراجعة تحتوى على الصفات المستخلصة من الدراسة التحليلية ، مع وضع تعريف اجرائى مختصر لكل صفة ، بحيث تقدر كل صفة على سلم خماسى يوضح مدى أهمية الصفة ٠ وقام باستيفاء بيانات هذه القائمة مجموعة من الحكام يمثلون أساتذة الاجتماع والخدمة الاجتماعية ورواد العمل الاجتماعى فى مختلف

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى : « دراسة علمية لبعض الخصائص العقلية والشخصية والاجتماعية اللازمة للنجاح فى معاهد اعداد الأخصائيين الاجتماعيين فى المجتمع العربى » ٠ **بحث غير منشور للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة فى التربية (صحة نفسية)** ٠ كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٦٨ ٠

القطاعات • وقد جاء تقدير الحكام لهذه الصفات عموما على أنها هامة وضرورية لنجاح الأخصائى الاجتماعى فى عمله •

ومن واقع التحليل السابق أعد الباحث مجموعة من الاختبارات النفسية لقياس الصفات السابق ذكرها ، وهذه الاختبارات هى : التوافق ، الثبات الانفعالى ، الواقعية ، القيادة ، الاتجاه العلمى ، الوعى القومى ، والاستعداد الاجتماعى ، وذلك لتطبيقها على من يتقدمون لمعاهد الخدمة الاجتماعية • ومن واقع التحليل الاحصائى لنتائج الاختبارات اتضح أن معامل ثبات الاختبارات يتراوح من ٨٥ر٠ الى ٩٤ر٠ مما يدل على مدى ثبات الاختبارات • وكانت معاملات صدق الاختبارات تتراوح من ٥٩ر٠ الى ٧٩ر٠ مما يدل على مدى صدق الاختبارات • وظهر أن معاملات الارتباط فيما بين الاختبارات ذات دلالة احصائية عند مستوى ١٠ر٠ ، ويحتمل أن يرجع ذلك الى تشبع الاختبارات بصفات متداخلة وهى الصفات اللازم توافرها فى الأخصائى الاجتماعى بالمجتمع العربى • واتضح من التحليل العاملى لنتائج الاختبارات والمواد الدراسية وجود عامل مشترك ، وهو يعتبر فى هذا البحث « العامل الاجتماعى » ، وكان أكثر الاختبارات تشبعا به هو اختبارات « القيادة » و « الاستعداد الاجتماعى » باعتبارها الاختبارات التى تقيس الصفات الاجتماعية •

٥ ـ القدرات والاستعدادات المرتبطة بالأعمال الادارية والاشرافية :

غالبا ما يتسم تحليل واجبات الوظائف الادارية والاشرافية بالخلط والمزج بينهما مما يتعذر معه التفرقة الدقيقة فيما بين الواجبات التنفيذية (الادارية) والواجبات الاشرافية • فمعظم الصفات والخواص اللازمة للنجاح لا تختلف فى احداها عن الأخرى ، ولكن هذا لا يمنع من وجود بعض الفروق التى تتلخص فى الآتى :

(أ) يعنى عمل المشرف بالتفاصيل ، بينما يتصف عمل المدير بالشمول ويستلزم النظر الى المشكلة أو الموقف الذى يواجهه ككل متكامل •

(ب) عملية الاقناع تتميز بأنها شخصية وعاجلة فى عمل المشرف ، بينما فى حالة المدير نراها عابرة ومرتبطة بموقف معين ولا تستلزم اتصالا مباشرا بالعاملين •

(ج) ان عوامل التنظيم وفلسفة العمل وأهـدافه هى عادة محـددة فى أضيق نطاق بالنسبة للمشرف ، بينما نجدها تمثل أصعب جزء فى عمل المدير ٠

(د) يتضمن عمل المشرف التنسيق فيما بين الأفراد ، بينما يتطلب عمل المدير التنسيق بين النظم والسياسات والضغوط الخارجية ٠

(هـ) على المدير أن يترك انطباعا طيبا فى نفوس العاملين بسرعة ، بينما نجد أن احتكاك المشرف بالعاملين يحتم انقضاء وقت طويل حتى يكتسب تقبل الآخرين ٠

ويمكن تلخيص القدرات والاستعدادات التى تستلزمها الأعمال القيادية ـ الادارية والاشرافية ـ فى الآتى (١) :

١ ـ المقدرة ـ وتتضمن الذكاء ، واليقظة العقلية ، والطـلاقة فى التعبير ، والأصالة ، والحكم الصادق ٠

٢ ـ المسئولية ـ وتشمل كسب ثقة الآخرين ، والمبادأة ، والمثابرة ، والاقدام ، والثقة بالذات ، والرغبة فى التميز ٠

٣ ـ الانجاز ـ ويتضمن المعـرفة الأكاديمية والفنية ، والثقـافة ، والروح الرياضية ٠

٤ ـ المشاركة ـ وتشمل النشـاط ، والاستعداد الاجتمـاعى ، والتعاون ، والمرونة ٠

٥ ـ المكانة ـ وتتضمن المركز الاجتماعى / الاقتصادى ، والشعبية ٠

٦ ـ القدرة على العمل بكفاءة تحت ظروف الضغط أو الاحباط ٠

٧ ـ القدرة والاهتمام بالحصول على مشـاركة الآخـربن وتعاونهم فى حل المشكلات ٠

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى : « صفات المدير الناجح » ٠ **مجلة الاقتصاد والادارة** ٠ العدد الثالث ، يوليو ١٩٧٦ ، ص ٢٧ ـ ٤٠ ٠

٨ ـ القدرة على مساءلة ذاته بموضوعية فيما يقوم به من أعمال وما يصدره من أحكام ٠

٩ ـ القدرة على العمل فى الظروف الطارئة وتحمل الصدمات مع السيطرة على الانفعالات ٠

١٠ـ القدرة على التعبير عن الأفكار والانفعالات بلباقة ٠

١١ـ القدرة على تقبل النجاح أو الفشل دون غرور أو انزواء ٠

١٢ـ القدرة على تقبل النقد من الآخرين بصدر رحب ٠

١٣ـ القدرة على التوحد مع العمل الفنى والادارى ٠

١٤ـ القدرة على تحديد أهداف واقعية ٠

١٥ـ القدرة على اتخاذ قرارات سديدة ٠

علاقة الشخصية بالنجاح فى العمل :

تؤدى عوامل الشخصية دورا هاما فى تقدير مدى صلاحية بعض الأفراد لانجاز أعمال معينة وعدم القدرة على انجاز أعمال أخرى ٠ وقد بذلت المحاولات لتجميع الأعمال المتشابهة والمترابطة تحت مجموعة مهنية أو « عائلة مهنية » Job Family . ولاشك فى أن الشخص الذى يعانى اضطرابا شديدا فى شخصيته يجد صعوبة فى التوافق بالنسبة لعمله ، سواء مهنيا أو اجتماعيا ٠

وقد أشار «سوبر » (١) الى بعض البحوث التى تعرضت لعلاقة الشخصية بالنجاح فى المهنة ، ولخص أهم نتائجها فى الآتى :

١ ـ يتميز رجال البيع بالسيطرة أكثر من العاملين بالمكاتب ، كما يتميزون بالاستعداد الاجتماعى ٠

٢ ـ اتضح أن مندوبو شركات التأمين يميلون الى الشعور بالثقة الزائدة بالذات ، والقدرة على الاقناع ٠

---

(١) D. Super ; **The Psychology of Careers.** pp. 231-241

٣ ـ اتضح أن الفنانين يتميزون بقدرة تحليلية عالية ، وأنهم يسعون للحصول على الاشباع الانفعالى ، وأنهم أشد قلقا من غيرهم ٠

٤ ـ يتميز علماء الفيزياء والبيولوجيا بميلهم للنظر الى الأشياء نظرة كلية مع الموضوعية فى التفكير ، وعلاقاتهم الشخصية هادئة ولكن تنقصها الحرارة ، ولا يميلون الى العدوان ولكن لا ينقصهم العناد ، ولا يميلون الى السيطرة ولكنهم غير خاضعين ، ويتقبلون الأشياء على ما هى عليه ولكنهم يميلون الى الاهتمام بمعرفة طبيعة هذه الأشياء وكيف تعمل ٠

٥ ـ يمتاز علماء النفس بالاهتمام بالعلاقات الشخصية أكثر من غيرهم ، كما يتميزون بالاستقلال الشخصى والميل الى تقديم المساعدة الى الآخرين ، ويهتمون بالانسان الفرد أكثر من أى شىء آخر ٠

أما « الاشباع المهنى » Vocational Adjustment فهو نوع من التوافق يستهدف تقبل الذات من حيث القدرات والتحصيل والخبرات والفرص المكفولة وما أشبه ، بالاضافة الى تقبل الأهداف المهنية ومستوى الطموح ، كما يرتبط التوافق المهنى للفرد بمفهومه لذاته ٠ وهناك بعض البحوث الخاصة بالاشباع المهنى ، أهمها ما قامت به جامعة « مينسوتا » والذى تتلخص نتائجه فى الآتى (١) :

١ ـ ينبغى أن يكون الفرد هو الوحدة الأساسية فى الدراسة المتعلقة بالتكيف المهنى ٠ فعلى الرغم من أن مقارنة الجماعات بعضها بالبعض الآخر تلقى ضوءا على الدراسة ، الا أن الفروق بين الأفراد والفروق داخل الفرد ذاته لها أهمية وذات دلالة كبيرة فى الدراسة ٠

٢ ـ يمكن الاستدلال على التوافق المهنى من عاملين أساسيين هما : « الاشباع » Satisfaction و « الكفاية » Satisfactoriness . فيشتمل الاشباع على الاقتناع بالعمل وتقبله بوضع عام وكذا تقبل ظروف العمل ٠ أما الكفاية فيعبر عنها بمدى كفاءة الفرد وأهليته للعمل وكفايته الانتاجية ٠

---

(١) Lloyd H. Lofsuist, et al.; **A Definition of Work Adjustment.** Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: X, Bulletin 30, 1960.

٣ ـ قد تختلف أنماط التوافق المهنى باختلاف المهن ، فالموازين ذات الدلالة قد تختلف من مهنة الى أخرى ، كما قد يختلف نمط العلاقات المتداخلة فى المحكات ـ الموازين ـ ذاتها من مهنة الى أخرى ٠

٤ ـ تعتبر الصلاحية المهنية ، أى مدى مطابقة امكانيات الفرد بمقتضيات العمل ، احدى الأبعاد الأساسية للتوافق المهنى ٠

٥ ـ تلعب الميول المهنية والتفضيل المهنى دورا هاما فى الاشباع المهنى ، كما أن لهذا العنصر علاقة وطيدة بالشخصية ٠ فبناء على نظرية « مفهوم الذات » نجد أن المهنة التى يرغب فيها الشخص أو يفضلها على غيرها هى تلك التى يتوقع أن يرى نفسه فيها بالصورة التى يتوقعها من حيث الكفاية ومستوى الانجاز مما يحقق مفهومه عن ذاته ٠

نخلص مما تقدم بمبدأ هام ، هو أنه يمكن القول بأن هناك « شخصية مهنية » ، بمعنى أن كل مجموعة متكاملة من المهن ـ كالمهن الطبية أو الهندسية أو الاجتماعية وما أشبه ـ أى « عائلة مهنية » تستلزم توافر صفات معينة فى شخصية الفرد ، وهى صفات عقلية وانفعالية ومعرفية وشخصية ، الذى يستطيع أن يؤديها بنجاح وخاصة بالنسبة للمهن الفنية ٠ وفى هذا المجال قام المؤلف بدراسة « شخصية الأخصائى الاجتماعى » كشخصية مهنية ، واستخلص مجموعة من الصفات ـ سبق ذكرها فى مكان آخر ـ ينبغى أن تتوافر فى الأخصائى الاجتماعى للنجاح فى عمله بالمجتمع العربى (١) ٠

ثانيا ـ اجتذاب طالبى الوظائف :

ان عملية اجتذاب طالبى الوظائف تتضمن التعرف على أهم مصادر الحصول على طالبى الوظائف وتقييمها والاستفادة منها ٠ وفى بعض الظروف قد يستلزم الأمر القيام بتحليل مبدئى لسياسة الامداد بالرجال فى المؤسسة وابراز جوانب القوة والضعف فيها أو فى الوظائف من وجهة نظر طالبى الوظائف ٠ ويمكن تقدير جوانب القوة والضعف من النواحى الآتية :

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ؛ « دراسة علمية لبعض الخصائص العقلية والشخصية والاجتماعية اللازمة للنجاح فى معاهد اعداد الأخصائيين الاجتماعيين فى المجتمع العربى » **بحث دكتوراه الفلسفة فى الصحة النفسية** ٠ كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٦٨ ٠

(أ) السمعة والمكانة القومية والمحلية للشركة أو المؤسسة .

(ب) نظام الأجر والأرباح والحوافز وظروف العمل السائدة .

(جـ) ما يثيره العمل من اهتمامات .

(د) المناخ العام فى الشركة من حيث معاملة الأفراد وما اذا كان الجو السائد للعلاقات وديا أو باردا .

(هـ) أمن العاملين واستقرارهم .

(و) فرص التعليم والتدريب .

(ز) توقعات المستقبل المهنى .

(ح) موقع العمل على مختلف مستوياته .

ويمكن تحديد مصادر الحصـول على العاملين أو طالبى الوظائف فى الآتى :

(أ) مصادر داخلية ، أى بالبحث عن الذين يرغبون فى الوظائف مع استخدام الاعلانات الداخلية والنشرات .

(ب) الاعلانات الخارجية باستخدام الصحف والمجلات ووسائل الاعلام المختلفة .

(جـ) مكاتب ومؤسسات التوظيف الحكومية والأهلية .

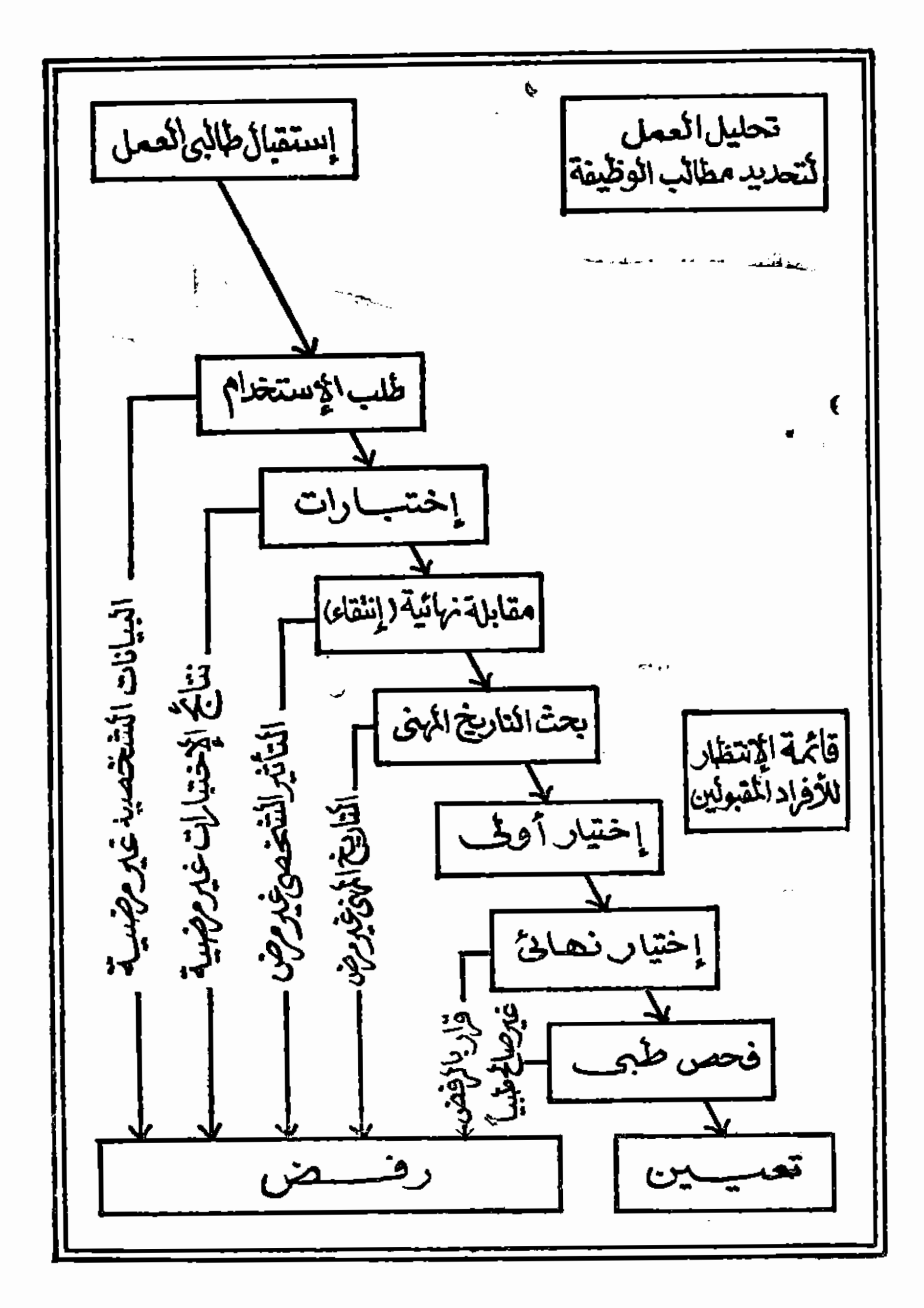
(د) المؤسسات التعليمية والتدريبية .

(هـ) المصادر الخارجية الأخرى وتشمل الخطابات أو المكالمات الهاتفية أو توصيات أصحاب الأعمال .

ثالثا ـ انتقاء المرشحين للوظائف :

تبدأ عملية الانتقاء بفحص طلبات الالتحاق وتصنيفها وفقا للمواصفات اللازمة . وبعد هذا تبدأ عملية تقييم المرشحين من خلال مقابلة أو مقابلات عديدة واجراءات مختلفة . وقد يقوم بالمقابلات شخص واحد أو مجموعة من اثنين أو ثلاثة أو هيئة متخصصة . وبالاضافة الى المقابلة تستخدم مجموعة من الاختبارات والمقاييس النفسـية لتقييم الذكاء والاستعدادات والشخصية

للمرشحين للوظائف . وسنتحدث باسهاب عن هذه الوسائل فى الفصل التالى . وفيما يلى رسم توضيحى لخطوات عملية الانتقاء .



شكل ٣١ ـ خطوات عملية الانتقاء المهنى

الخلاصـــة

يتلخص ما سبق مناقشته بهذا الفصل فى النقاط الآتية :

١ ــ يختلف الناس بعضهم عن البعض الآخر فى المظاهر الجسمية والنواحى العقلية والشخصية وتظهر الفروق الفردية منذ سن مبكرة عند الفــرد تبدأ مع المرحلة الابتدائية بوضوح ٠ ونلمس فروقا مختلفة فى السلوك مثل : انجاز العمل ، والاستمرار فى العمل ، والغياب ، والاتجاهات ، وما أشبه ٠ وتتضح الفروق الفردية فى الصناعة فيما يأتى : الفــروق فى الصلاحية للعمل ، الفروق فى كمية الانتاج والانجاز ، والفروق فى الاستفادة من التدريب ، والفروق فى المواظبة والاستمرار فى العمـل ، والفروق فى الاستهداف للحوادث ، ولهذه الفروق أثر كبير على الكفاية الانتاجية ٠

٢ ــ تستهدف عملية الانتقاء المهنى الحصول على العاملين اللازمين للوظائف المختلفة ممن تتوافر فيهم مطالب الوظائف ومقتضياتها لتحقيق الكفاية الانتاجية بما يحقق الآتى : توفير النظم والخـدمات والوسـائل التى تساعد المؤسسة فى الحصول على العاملين الأكفاء ، وتحسين مستوى انجاز العمل ، والتقليل من دوران العمل ، والتقليل من تكلفة تدريب وتهيئة العاملين ٠ وتتم عملية الانتقاء المهنى فى ثلاثة مراحل رئيسـية هى : تحديد متطلبات الوظيفة ومقتضياتها ، واجتذاب طالبى الوظائف ، وانتقاء المرشحين للوظائف ٠

٣ ــ ينبغى أن يحدد لكل وظيفة تفاصيل تتضمن التعليم والخبرة والتدريب والصفات اللازم توافرها فيمن يتقدم للوظيفة ، ومن واجب كل مؤسسة أن يتوافر لديها بطاقات توصيف ومواصفات للوظائف ٠ وتستلزم كل مهنة توافر قدرات واستعدادات معينة فيمن يشغلها حتى يحقق الكفاية الانتاجية ٠ وتتضمن عملية اجتذاب طالبى الوظائف التعرف على أهم مصادر الحصول على القوى العاملة وتقييمها والاستفادة منها ٠ وتبدأ عملية الانتقاء المهنى بفحص طلبات الالتحاق ثم تتم سلسلة من المقابلات وتستخدم الاختبارات والمقاييس النفسية ٠



الفصل التاسع

وسائل الانتقاء المهنى

من الجوانب الهامة لعلم النفس الصناعى تلك التى تتعلق بانتقاء الأفراد ووضعهم فى الأعمال المختلفة التى تناسبهم وتقييم أدائهم فى هذه الأعمال · وعلى مر السنين فقد ركز علم النفس الصناعى الاهتمام بالبحوث العلمية المنظمة المتعلقة بالخواص البشرية المرتبطة بالانجاز الناجح للأعمال المختلفة · ويحتمل أن يكون مجال الاختبارات النفسية قد استرعى الانتباه والاهتمام من جانب رجال علم النفس الصناعى أكثر من التخصصات الأخرى· ومن المنطقى أن يتبع تقييم الأفراد مرحلة انتقاء الأفراد وتشغيلهم فى الأعمال المختلفة ، حيث ان التقييم يعنى أساسا بتقييم انجاز العاملين وأدائهم للأعمال التى يقومون بها · وقد أمكن استنباط واستحداث العديد من الوسائل لانتقاء العاملين وتقييم أدائهم · وسنناقش فى هذا الفصل أهم الوسائل المتضمنة فى تحديد خواص العاملين وتقييمهم ·

ومن الجوانب الرئيسية لبرنامج شئون الأفراد فى أية مؤسسة ما يختص بالمواءمة بين الأفراد والأعمال التى تناسبهم ، عند بدء تعيينهم بصفة خاصة ، ثم الانطلاق الى جوانب الترقى والنقل للعاملين الى الوظائف التى تتناسب مع خبراتهم وامكانياتهم · وعلى الرغم من أن مناقشتنا فى هذا الفصل ستركز أساسا على عمليات انتقاء العاملين الجدد أى حديثى الالتحاق بالعمل ، الا أن أغلب ما سيرد فى مناقشة الوسائل المختلفة التى تستخدم فى هذا المجال تنطبق على حالات الترقى والنقل للعاملين · ولكن من الضرورى الانتباه الى الفروق بين الحالتين وجوانب الاتفاق فيما بينهما ·· ففى حالة الأفراد المرشحين للعمل ، تعتمد المنظمة أساسا على المعلومات الخارجية التى يمكنها الحصول عليها عن هؤلاء الأفراد من واقع ما يثبت خبراتهم المهنية السابقة التى تظهر فى سجلاتهم المهنية ومعلومات طلبات الالتحاق · أما فى حالة هؤلاء الذين يعملون فعلا بالمؤسسة ومرشحين لوظائف أخرى ــ سواء للترقية أو النقل الداخلى ــ فان المؤسسة تركز اهتمامها على الأفراد بذاتهم بحيث تكون قادرة على الافادة من خبراتهم السابقة بالمؤسسة فى اتخاذ قرار بشأن وضعهم فى الوظائف المناسبة ·

وعندما يتخذ شخص قرارا بشان تعيين أحد الأفراد فى عمل ما ، فانه فى هذه الحالة يقوم بعمل تنبؤ ؛ وبالتحديد فانه يتنبأ بأن هذا الفرد سيقوم بانجاز هـذا العمـل بنجاح · واننـا نعلم جميعا ان التنبؤات التى يقوم بها البشر على وجه العموم تجانب الواقع والحقيقة فى كثير من الاحيان · ومهما كانت التنبؤات التى يقوم بها الشخص ـ سـواء بالنسـبة للطقس او لحالة الأسـواق أو غيـر ذلك ـ تصـبح أكثر دقة اذا ما قام بها على أسـاس من المعلومات الواقعية الدقيقة الملائمة ·· وعلى نفس المنوال ، عند التنبؤ بمدى نجاح طالبى الوظائف فى انجاز العمل ، فان أخصائى التوظيف يصبح قادرا على القيام بتنبؤات أكثر دقة اذا ما كان مسلحا بالمعلومات اللازمة · وبصفة خاصة فهو بحاجة الى معلومات عن الصـفات والخواص الانسانية المرتبطة بالنجاح فى العمـل الذى يختار الناس له ، وأى هؤلاء الأفراد يمتلك هـــذه الخواص · وكما سبق أن أوضحنا فى الفصل السابق فان كل مهنة أو عائلة مهنية تتطلب توافر مجموعة من المواصفات الشخصية للنجاح فى انجازها · واذا ما افترضنا صحة هذه الخواص والصفات ، فعلى الشخص القائم باتخاذ قرار التوظيف أو التعيين فى الوظائف الشاغرة بالمؤسسة أن يحصل مسبقا على معلومات عن المتقدمين للعمل ويقارنها بمطالب الوظائف ومقتضياتها ثم يقوم بعمل التنبؤات عن مدى امكانية نجاح كل فرد فى العمـــل · وتعتبـــر المعلومات الدقيقة عن المتقدمين للوظائف جانبا هاما ودقيقا فى عملية الانتقاء المهنى ، مما يؤكد التركيز للحصول على هذه المعلومات ·



مصادر المعلومات عن طالبى الوظائف

هناك مصادر عديدة للمعلومات عن المتقدمين للوظائف · وتتضمن هذه المصادر طلب الاسـتخدام ، والمراجع الشخصية ، والتقـــارير السـابقة ، والمقابلة ، والاستقصاءات ، والاختبارات النفسية ، والتقارير الطبية ، وخطابات التوصية ، وما أشبه ·

وقبل أن نسترسل فى مناقشة هذه المصادر ، سنوضح نقطة هـامة ·· فمن شأن المعلومات المستقاة من المصادر السابق ذكرها عن الأفراد أن تخدم غرضين · أولا تستخدم هذه المعلومات « كبيانات جماعية » لتحديد مواصفات الأفراد · ولهذا الغرض تستخدم البيانات لعينات من الناس الذين يقومون فعلا بالعمل أو سيلتحقون فعلا بالعمل · وفى هذه الحالة ، فان الهدف هو تأكيـد الصفات والخواص التى ينبغى أن تتضمنهـا مواصـفات الأفراد ، وذلك من خلال التحليل الاحصائى · وبعد هذا التحليل يمكن التعبير عن مواصـفات

الأفراد باعتبارها خواص أو صفات شخصية كالسن ، والتعليم ، والحـــالة الاجتماعية ، ونتائج الاختبارات ، وتقديرات المقابلين ، والخبرة المهنية (١) • والاستخدام الثانى لبيانات الأفراد هو على « أساس فردى » للمفاضلة بين عدد من الأفراد المتقدمين لاحدى الوظائف • ولهذا الغرض فان القائم بالانتقاء أو التوظيف يهتم بالحصول على المعلومات المناسبة عن كل مرشح للوظيفة حتى يقارن صفاته وامكانياته بتلك المحـددة بمواصفات الأفراد كمـا تقتضيهـا الوظيفة •

اولا ــ البيانات الشخصية :

المقصود بالبيانات الشخصية هو ما يشار اليه احيانا « بسيرة الفرد » أو « تاريخ حياة الفرد » ، وبيانات طلب الالتحاق ، والسجلات •

وسنناقش كل وسيلة من هذه الوسائل •

١ ــ سيرة الفرد (٢) : Biographical Data

وتسمى ايضا « السيرة الذاتية » Autobiography ، وهى عبـــارة عن تاريخ حياة الفرد كما يكتبه بنفسه • وتشمل السيرة الذاتية للفرد : تاريخه الأسرى ، وتطور حياته ، ونظرته للحياة ، وقيمه واهدافه ، والخبرات التى مر بها وكان لها تاثير فى حياته • وتتخذ السيرة الذاتية صورا عديدة تتراوح ما بين الاستقصاءات التى تتناول الجوانب الهامة فى حياة الفرد وبين السرد القصصى ؛ وفى بعض الأحيان تستخدم طريقة وسط بين الطريقتين السابقتين حيث يطلب ممن يكتب سيرته الذاتية أن يضمنها نقـاطا معينة تشـــمل عادة معلومات عن الأسرة ، وخبراتهم السابقة ، وميولهم ، وهواياتهم ، ومحصولهم التعليمى ، وخططهم المستقبلة •

وتتخذ الوسائل الذاتية صورا شتى نخص منها بالذكر ما ياتى :

---

(١) E. Fleishman, and J. Berniger; «One Way to Reduce Turnover.» **Personnel,** May-June 1960, 37 (3), 63-69.

(٢) سيد عبد الحميد مرسى ؛ **الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى** ص ٩٧ ــ ١٠١

(أ) تاريخ حياة الفرد : Life History

هو صورة محدودة من السيرة الذاتية تمتاز بأنها تؤكد بعض النواحى الثقافية ، وتكشف هذه الطريقة عن أفكار الفرد فيما يتعلق بخبراته الخاصة فى ضوء حاضره ، كما يعتبر تفسيره لخبراته له أهمية كبيرة • ويمكن تعريف تاريخ حياة الفرد بأنه محاولة مقصودة تستهدف تحديد نموه فى مجاله الحضارى والثقافى ، وليس مجرد سجل للأحداث الجزئية فى حياة الفرد • وينبغى أن يقدم لنا تاريخ حياة الفرد صورة ديناميكية له فى الوسط الحضارى والثقافى الذى يعيش فيه موضحة استجاباته له ومدى تأثره به •

(ب) المذكرات اليومية : Diaries

تعتبر المذكرات اليومية التى يدونها الفرد ، سواء من تلقاء نفسه أو بايحاء من الموجه ، من الوسائل الذاتية فى دراسة الفرد • وتستمد هذه الوسيلة قيمتها من أنها تعتبر أداة صادقة للكشف عن خبرات الفرد ومشاعره واستجاباته للمثيرات المختلفة • ويستطيع الموجه أن يستفيد منها لزيادة فهمه للفرد وللعوامل المؤثرة فى سلوكه •

(ج) البرامج اليومية : Daily Schedules

فى بعض الأحيان يلجأ الموجهون الى مطالبة الفرد بأن يكتب تقريرا عن برنامجه اليومى خلال أربع وعشرين ساعة ، وذلك بقصد معرفة أوجه النشاط التى يزاولها عادة ومدى مزاولتها • وتفيد هذه الطريقة فى معرفة كيف يقضى الفرد وقته ومدى افادته منه والوقت الذى يضيعه سدى دون فائدة •

(د) بطاقات البيانات الشخصية : Personal Data Sheets

تعتبر هذه البطاقات من الوسائل الهامة التى تمدنا بالكثير من المعلومات وما يمكن الخروج به من تحليلها • وتستخدم هذه البطاقات لغرضين : الأول هو جمع البيانات المتعلقة بالفرد والبيئة التى يعيش فيها ، والثانى هو ما تدل عليه هذه البيانات حيث انها كثيرا ما تنطوى على معلومات هامة •

٢ ـ طلب الاستخدام (الالتحاق) : Application Form

تميل المؤسسات غالبا الى اعداد نماذج خاصة بها لطلب الالتحاق بالأعمال الشاغرة بها • ويختلف نموذج طلب الالتحاق من مؤسسة الى أخرى ، وان كان هذا الاختلاف غير جوهرى فى الغالب • ويتضمن طلب

الالتحاق أساسا بنودا تتعلق باسم طالب العمل ، وعنوانه ، وتاريخ ميلاده ، وحالته الاجتماعية ، والمؤهلات الدراسية ، والخبرة السابقة ، والوظيفة التى يرغب الالتحاق بها ، والمرتب الذى يتوقعه ، واللغات التى يجيدها ، والهوايات التى يمارسها ، ومعلوماته عن طبيعة العمل الذى يرغب فى الالتحــاق به ، والمراجع التى يمكن الالتجاء اليها (١) ٠

ولا توضع بنود طلب الالتحاق بطريقة عشـوائية ، وانما بنـاء على دراسة توضح أهمية البند وعلاقته بانجـاز العمـل بنجاح ٠ وعلى ذلك فان البيانات التى يقدمها الفرد فى طاب الالتحاق بالعمل تلقى الكثير من الضوء على استعدادات الفرد وخصائصه بما يساعد على دراسة الفرد وتقـدير مدى صلاحيته لشغل وظيفة معينة ٠ ومن أهم ميزات بيانات طلب الاستخدام أنها بيانات موضوعية محددة فى العادة ، ولا تحتمل أى اختلاف فى وجهـات النظر ، كما يسـهل التأكد من صحتها عن طريق المستندات الرسـمية ٠ ومن عيوب هذه البيانات أن طالب الالتحاق بالعمل قد يضلل فى بياناته حيث يذكر بيانات مرغوبة للعمل ولكنها لا تنطبق عليه أو غير متوافرة لديه ، ولكن لحسن الحظ يسهل الكشف عن هذا التضليل عند مطالبة الشخص بتقديم المستندات اللازمة أو عند اجراء المقابلة أو تطبيق الاختبارات النفسية عليه ٠

ونظرا لسهولة استخدام هذه الوسيلة فى دراسة الفرد ، حيث ان مجرد مراجعة بياناتها فى بضع دقائق كفيل بالتحديد المبدئى لصلاحية الفرد أو عدم صلاحيته ، فان طلب الالتحاق يمكن اعتباره وسيلة أساسية من وسائل دراسة الفرد أو للاختيار المبدئى ٠ وقد تدعو الحاجة فى بعض الأحيان الى الاعتمـاد المطلق على بيانات طلب الالتحاق وما يلحق به من مستندات فى عملية الانتقاء ، عندما يتعذر تطبيق باقى خطوات عمليـة الانتقاء المهنى ٠ وفى هـذا الصدد يقدم المؤلف مثالا لما حدث عند انتقاء العاملين للوظائف الرئيسية فى بنـك التنمية الاسلامى بجدة ٠ فلقد كان من المتعذر احضـار مئات المتقـدمين من مختلف بلاد العالم الاسلامى للمقابلة الشخصية ، وعلى ذلك اعتمدت لجنـة الانتقاء على بيانات طلبات الالتحاق بعد مراجعتها مراجعة دقيقة وتحـديد أوزان لها ، ثم رتب المتقدمون لكل وظيفة وفقا للنقاط التى حصل عليها كل منهم لطلب الالتحاق ٠ ويوضح شكل (٣٢) نموذجا لطلب استخدام بنك فيصل الاسلامى المصرى ، وقد أعده المؤلف لهذا الغرض ٠

---

(١) فرج عبد القــادر طه ،**قـــراءات فى علم النفس الاجتمــاعى** ، ص ٦٥ ـ ٦٦ ٠

بسم الله الرحمن الرحيم

جمهورية مصر العربية

بنك فيصل الاسلامى المصرى

صــورة

طلب استخدام

الوظيفة المتقدم اليها : ....

الاسم .... الجنسية .... الديانة ....

السن .... تاريخ الميلاد .... مكان الميلاد ....

العنوان ....

رقم التليفون ....

الحالة الاجتماعية .... أعزب .... متزوج .... مطلق ....

التعليم ....

أ ـ اسم اخر مدرسة أو معهد أو كلية درست بها ....

تاريخ التخرج .... التخصص ....

التقدير (نسبة النجاح) ....

ب ـ اذكر أسماء المدارس والمعاهد والكليات التى درست بها حسب بيانات الجدول الآتى :
(ابتداء من المرحلة الثانوية أو ما يعادلها مع ذكر الدراسات العليا ان وجدت)

اسم المدرسة أو المعهد أو الكلية	مكانها	تاريخ الالتحاق	تاريخ الانتهاء	التخصص	التقـدير	الشهادة الحاصل عليها
....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....

جـ ـ درجة اجادة اللغة العربية : ممتاز .... جيد .... متوسط ....

درجة اجادة اللغةالانجليزية : ممتاز .... جيد .... متوسط ....

درجة اجادة اللغة الفرنسية : ممتاز .... جيد .... متوسط ....

أى لغة أخرى (تذكر) : ممتاز .... جيد .... متوسط ....

اللغة التى يرغب الاختبار فيها : ....

شكل ٣٢ ـ نمـوذج لطلب استخدام

٣ ـ التاريخ المهنى :

أ ـ اذكر خبراتك المهنية ، وابدأ بآخر عمل التحقت به ، ثم الأعمال التى سبقته فى الجدول الآتى :

لقب الوظيفة	اسم المؤسسة	طبيعة الوظيفة ونوعها	المدة		الاجر الشهرى	سبب ترك العمل
			من	الى		
....	....	....	......	......	......	....
....	....	....	......	......	......	....
....	....	....	......	......	......	....
....	....	....	......	......	......	....
....	....	....	......	......	......	....
....	....	....	......	......	......	....
....	....	....	......	......	......	....
....	....	....	......	......	......	....
....	....	....	......	......	......	....
....	....	....	......	......	......	....

ب ـ اذكر الأعمال الاضافية التى مارستها ونوعها ....
....

جـ ـ أى الأعمال التى مارستها كنت تفضله عن غيره ....
أسباب التفضيل ....

د ـ أى الأعمال السابقة كنت لا تميل اليه ....
أسباب ذلك ....

هـ ـ أى الأعمال المصرفية تعتقد أنها تناسبك ؟ ....
....

(تابع) شكل ٣٢ ـ نموذج لطلب استخدام (تكملة)

و - اذكر خبراتك السابقة فى الاعمــال المصرفية حسب الجدول الآتى :

أسم العمل	اسم المؤسسة	واجبات الوظيفة	المــدة	
			من	الى
....	....	....	....	....
....	....	....	....	....
....	....	....	....	....
....	....	....	....	....
....	....	....	....	....
....	....	....	....	....
....	....	....	....	....
....	....	....	....	....
....	....	....	....	....
....	....	....	....	....

ز - ما هى معلوماتك عن طبيعة العمل فى بنك فيصل الاسلامى المصرى ؟

....

....

....

ح - هل ترى أن طبيعة العمل فى بنك فيصل الاسلامى المصرى تختلف عنها فى البنــوك الأخرى ؟ نعم .... لا ....

فى حالة الاجابة « بنعم » اذكر نواحى الاختلاف ....

ط - اذكر الوظيفة التى ترغب الالتحاق بها فى بنك فيصل الاسلامى المصرى ....

....

ى - أى الأعمال المصرفية تفضلها وتعتقد أنها تناسبك ؟ ....

....

٤ - اذكر الأسباب التى دعتك لتقديم هذا الطلب الى البنك ؟

....

....

....

(تابع) شكل ٣٢ - نموذج لطلب استخدام (تكملة)

٥ ـ هل هناك اى بيانات اخرى ترى اضافتها :

....

....

....

....

....

٦ ـ اذكر أسماء ثلاثة اشخاص تربطك بهم صلة قرابة او معرفة يمكن الرجوع اليهم :

١ ـ الاسم .... الوظيفة ....

العنوان ....

٢ ـ الاسم .... الوظيفة ....

العنوان ....

٣ ـ الاسم .... الوظيفة ....

العنوان ....

اقر بأن البيانات الموضحة عاليه صحيحة ٠

التـاريخ .... التـوقيع ....

ملاحظات لمندوب البنك :

....

....

....

....

اسم مندوب البنك .... توقيعه ....

التاريخ ....

(تابع) شكل ٣٢ ـ نموذج لطلب استخدام (تكملة)

٣ ـ السجلات : Records

تسجل بيانات عن الفرد فى مناسبات مختلفة وتجمع فى ملف خاص بكل فرد . ويبدأ الفرد منذ التحاقه بالعمل بتقديم مستندات وبيانات مثل شهادة الميلاد ، والمؤهل الدراسى ، وشهادات الخبرة ، وشهادة اتمام الخدمة العسكرية أو الاعفاء منها ؛ وتقدم هذه الشهادات مرفقة مع طلب الالتحاق بالوظيفة أو عند بدء الالتحاق بالوظيفة . ويضاف الى ملف الفرد بيانات تتجمع أثناء فترة عمله بالمؤسسة ، ويحتفظ بالملف فى مكان أمين بادارة شئون العاملين .

ومن شأن البيانات الموجودة بالسجلات أن تلقى الضوء على الخبرة السابقة للفرد وامكانياته المهنية والتحصيلية والعقلية . فمثلا نجد أن الشهادات الدراسية توضح مدى ذكاء الفرد من مستوى نجاحه فى الدراسة ، كما تدل على قدرة لغوية عالية اذا كانت درجاته فى اللغات مرتفعة ، وقدرة رياضية أو عددية عالية اذا كانت درجاته فى الرياضيات عالية . ومن ناحية أخرى توضح الجزاءات والتحقيقات التى تتم مع الفرد الى أى حد يمكن اعتباره عدوانيا أو مثيرا للشغب ، كما توضح الى أى مدى يبلغ توافقه الاجتماعى من واقع علاقاته برؤسائه وزملائه فى العمل . وتبين الشهادات المرضية والتقارير الطبية الموجودة بملف الفرد مدى استعدادات الفرد الجسمية للعمل وقدرته على التحمل . هذا بالاضافة الى أن التقارير السنوية السرية التى توضع عن الفرد توضح بصفة عامة مدى قدرته على مواجهة مطالب العمل واكتسابه للعادات المهنية المرغوب فيها كالمواظبة والتعاون واتباع التعليمات وما أشبه . وهناك بطاقات تستخدم لهذه الأغراض ، ويوضح شكل (٣٣) نموذج للبطاقة المهنية ، وشكل (٣٤) يوضح نموذجا لبطاقة تقييم نفسى / مهنى سبق أن أعدها المؤلف لتستخدم مع الحالات فى مشروع « البحث فى وسائل تحسين وتطوير أعمال التأهيل الشامل » الذى كان يشرف على أعماله النفسية والتأهيلية .

وزارة الأوقاف والشئون الاجتماعية
مشروع
البحث في وسائل تحسين وتطوير اعمال التاهيل الشامل
شارع بستان الخشاب • بريد القصر العينى
مبنى مؤسسة يوم المستشفيات

« سرى »

رقم الحالة	

البطـــــاقة المهنيــــة

الاسم .... السن ....

التشخيص الطبى للحالة :
....
....
....

المستوى التعليمى :
....
....
....

القدرات : (من واقع البطاقة النفسية)
....
....
....
....

الميول والهوايات : (من واقع البطاقة النفسية)
....
....
....

تلخيص نواحى القصور البدنى : (من واقع نموذج تقدير الطاقة البدنية)
....
....
....

شكل ٣٣ ـ نموذج للبطاقة المهنية

التاريخ المهنى :

العمل أو الوظيفة	طبيعة العمل ونوعه	المـــدة		الأجــر		سبب ترك العمل
		من	الى	مليم	جنيه	
....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....	....

(تابع) شكل ٣٣ ـ نموذج للبطاقة المهنية (تكملة)

الأهداف المهنية للعميل :

١ ـ ....

٢ ـ ....

٣ ـ ....

٤ ـ ....

٥ ـ ....

خطة التوجيه المهنى :

....

....

....

....

اعتبارات خاصة تراعى عند التدريب (بالنسبة للعجز) :

....

....

....

....

(تابع) شكل ٣٣ ـ نموذج للبطاقة المهنية (تكملة)

توصيات ومواصفات الأعمال المقترحة حسب أسبقيتها :

مسلسل	اسم العميل	ملخص الواجبات	المهارة	المسئولية	المقتضيات البدنية
....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....
....	....	....	....	....	....

(تابع) شكل ٣٢ ـ نموذج للبطاقة المهنية (تكملة)

بيانات عن التدريب المقترح :

١ ـ المهارات البارزة أثناء العلاج بالعمل :

....

....

....

٢ ـ التدريب المقترح :

....

....

....

جهة التدريب : ....

مدة التدريب : ....

تاريخ ابتداء التدريب : ....

تاريخ انتهاء التدريب : ....

ملخص تقارير المتابعة أثنـاء التدريب :

....

....

....

بيانات عن التشغيل :

١ ـ العمل الذى التحق به العميل : ....

٢ ـ علاقته بالتدريب الذى حصل عليه : ....

٣ ـ الأجر الذى يحصل عليه : ....

٤ ـ مدى توافق العميل بالنسبة لعمله الجديد : ....

٥ ـ ملخص تقارير المتابعة بعد التشغيل : ....

....

....

اسم الأخصائى ....

التاريخ .... الوظيفـــــــة ....

التـــــــــوقيع ....

(تابع) شكل ٣٣ ـ نموذج للبطاقة المهنية (تكملة)

وزارة الأوقاف والشئون الاجتماعية
مشروع
البحث فى وسائل تحسين وتطوير أعمال التأهيل الشامل
شارع بستان الخشاب • بريد القصر العينى
مبنى مؤسسة يوم المستشفيات

بطـاقة تقييم

الاسم ....
التشخيص الطبى للحالة ....
العمل الذى يدرب عليه ....
تاريخ بدء التدريب ....

نتـــائج

القــدرات اللازمة للتدريب

القدرة اللازمة	التقدير			
	ا	ب	جـ	د
استخدام العدد والآلات				
المهارة اليدوية				
التآزر الحسى ـ الحركى				
اكتساب عادات العمل				
القدرة على تحمل العمل والمثابرة				
القدرة على استيعاب التعليمات الشفهية				
القدرة على استيعاب التعليمات الكتابية				
التوافق مع ظروف العمل				
الاستعداد للعمل				
مستوى انجاز العمل				
اليقظة والانتباه				
التعاون مع الزملاء والرؤساء				
الطاعة واحترام السلطة				
الدقة فى العمل				
الحذر والحرص				

شكل ٣٤ ـ نموذج

(سرى)

رقم الحالة .. ..

مهنى / نفسى

السن ....

....

....

تاريخ انتهاء التدريب ....

الملاحظـــة

الصـــفات الشخصـــية

الصـــفة	التقدير أ	ب	جـ	د
الحيوية والحماس				
ضبط النفس				
القيـــادة				
الروح الاجتماعية				
الثبات الانفعالى				
المبـــادأة				
مستوى الطموح				
تقبل النقد				
النضج العقلى				
الاعتماد على الذات				
المنافسة				
تقبل الذات				
تقدير الذات				
تركيز التفكير				
الذكاء العملى				

لبطاقة تقييم مهنى / نفسى

الأهداف المهنية :

١ ـ ....

٢ ـ ....

٣ ـ ....

٤ ـ ....

٥ ـ ....

اعتبارات خاصة تراعى عند التدريب (من واقع نموذج الطاقة البدنية)

....

....

....

المهارات البارزة أثناء التقييم ....

....

....

....

ملاحظات عامة وتوصيات

....

....

....

....

....

....

....

اسم الأخصائى ....

التاريخ .... الوظيفة ....

التوقيع ....

(تابع) شكل ٣٤ ـ نموذج لبطـاقة تقييم مهنى / نفسى (تكملة)

وللسجلات مزاياها وعيوبها ، فمن أهم مزاياها ما يأتى (١) :

(أ) أن الكثير من البيانات المسجلة ناتج عن مواقف فعلية واقعية وليست متصورة ، ولذا فهى تعكس خصائص الفرد الواقعية كما تبدو فى مواقف الحياة الفعلية وفى علاقات العمل ، وذلك بفرض موضوعية القائمين بالتسجيل ·

(ب) تتصف كثير من البيانات المدرجة بالسجلات بالموضوعية التامة ، مثل بيانات السن والشهادات الدراسية ونتائج الاختبارات النفسية ، وبالتالى يمكن الاطمئنان الى الأحكام التى تبنى عليها فيما يتعلق بخصائص الفرد ومدى صلاحيته للعمل ·

أما عيوب هذه الوسيلة فمن أهمها :

(أ) أن بعض البيانات المدرجة قد سجل فى مناسبات تختلف اختلافا جوهريا عن طبيعة المواقف التى يتعرض لها الفرد فى عمله الجديد ، حيث ان العمل الجديد غالبا ما يكون مختلفا فى طبيعته عن العمل السابق المسجلة عنه البيانات · فمثلا لو كان هناك بيان مسجل بملف الموظف يشير الى أن تقريره السرى ضعيف بالنسبة لعمله بالعلاقات العامة ، فان هذا البيان لا يصلح للتنبؤ بضعف الموظف فى أعمال شئون العاملين أو السكرتارية لو نقل اليها ، فقد يكون رجل علاقات عامة غير ناجح بينما يصبح موظف شئون عاملين أو سكرتير ناجح ·

(ب) ان بعض البيانات المسجلة يخضع لدرجة كبيرة من الذاتية وبعيد عن الموضوعية · فقد يرجع التقرير السرى الضعيف للفرد الى كراهية الرئيس له اكثر من ضعف الفرد الفعلى فى أدائه لعمله · كما قد يكون الجزاء الموقع على الفرد والمسجل بملفه ليس راجعا الى سوء تصرف من جانب الفرد بقدر ما يرجع الى رغبة من جانب رئيسه للايقاع بالفرد لأتفه الأسباب ·

---

(١) فرج عبد القادر طه ، **قراءات فى علم النفس الصناعى** · ص ٦٤ ـ ٦٥ ·

ثانيا ـ الاختبارات النفسية :

يمكن تعريف الاختبار النفسى بأنه « مقياس موضـوعى مقنن لعينة من السلوك (١) · ويؤكد هذا التعريف الموضـوعية والتقنين وتحـديد عينة من السلوك ·

ويذكر تعريف آخر أن « الاختبار النفسى طريقة منظمة لمقـارنة سلوك شخصين أو أكثر » (٢) · ويركز هذا التعريف على الدراسة المنظمة بهـدف المقارنة بين سلوك أكثر من شخص ·

ومهما اختلفت التعريفات فان الاختبارات النفسية تتشابه مع الاختبارات الأخرى التى تستخدم فى مختلف العلوم ، بشرط أن تتم الملاحظـة على عينة صغيرة جيدة الانتقاء من سلوك الفرد · وفى هذا الصدد فان المختص فى علم النفس يحذو حذو المختص فى علم الكيمياء مثلا حين يختبر ماء الشرب فيقوم بتحليل عينة أو أكثر منه · فاذا أراد الأخصائى النفسى أن يختبر المحصـول اللفظى للطفل ، أو قدرة موظف الحسابات على أداء العمليات الحسـابية أو مدى التآزر بين العين واليد عند السائق ، فانه يفحص أداء هؤلاء فى « عينة » ممثلة من الكلمات أو العمليات الحسابية أو الأعمال الحركية/الحسية · أما مسألة شمول الاختبار للسلوك موضع الاختبار أو عدم شموله فتتوقف على عدد وحدات العينة وطبيعتها ·· فالاختبار الذى يتكون من خمس مسـائل فقط أو من أسئلة فى الجمع أو الطرح فقط يعد مقياسا غير جيـد للمهـارة العددية ، واختبار المفردات اللغوية الذى لا يتضمن الا مصطلحات الهوايات لا يعطينا تقديرا يعول عليه المحصول اللغوى للفرد (٣) ·

ولقد قامت فكرة الاختبارات النفسية واستخدامها فى الأغراض المختلفة على أساس أن هناك فروقا بين الأفراد من حيث القدرة على التعلم وانجـاز الأعمال ، وأن القـدرات تتفاوت بالنسبة للفـرد ذاته ، مع مراعاة أثر البيئة

---

(١) A. Anastasi, **Psychological Testing** (3 rd. ed.). New York : Macmillan, 1968.

(٢) L. Cronbach ; **Essentials of Psychological Testing** (2 nd. ed.). New York : Harper, 1960.

(٣) فؤاد أبو حطب ؛ **القـدرات العقليـة** · القـاهرة : مكتبـة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٣ · ف ٢ ·

والثقافة على محتويات الاختبار ونتائجه · وتستخدم الاختبارات النفسية لتحقيق اغراض متنوعة منها ما يأتى (١) :

١ ـ أنها تستخدم كوسيلة تساعد فى الحصول على معلومات ذات قيمة كبيرة فى تشخيص مشكلات التوجيه المهنى ·· فالشاب الذى يشكو من عدم قدرته على وضع خطة لمستقبله المهنى قد تكشف الاختبارات النفسية عن مدى القلق الذى يستبد به ويشتت قدرته على التفكير السليم والتخطيط القويم · وكثيرا ما نجد أن التشخيص فى حالة استخدام الاختبارات يتحقق بسرعة ووضوح وتؤيده الوسائل الأخرى المستخدمة ·

٢ ـ تستخدم الاختبارات النفسية كوسيلة لعلاج مشكلات التوافق المهنى · ففى كثير من الحالات تستخدم الاختبارات الاسقاطية (للشخصية) كوسيلة ينفس بها الفرد عن انفعالاته المكبوتة ، وكى يدرك العلاقة بين شكواه الحالية وخبراته الماضية ، وبالتالى ينظر الى موقفه الحاضر بطريقة اكثر موضوعية وأقرب الى معرفة وسائل التغلب على ما يواجهه من صعاب ويتقبل ذاته كما يتقبل الآخرين ، بما يؤدى الى توافقه فى حياته من شتى نواحيها ·

٣ ـ للاختبارات النفسية قيمتها من الناحية الاقتصادية ·· فهى أسرع من غيرها فى الكشف عن الجوانب المختلفة لشخصية الفرد ، بينما نجد أن استخدام وسائل أخرى للكشف عن هذه الجوانب قد يكون أمرا مستحيلا او كثير التكاليف ·

٤ ـ والاختبارات النفسية ـ بحكم طريقة وضعها وتصحيحها وتفسير نتائجها ـ تقدم نتائج أكثر موضوعية من غيرها ·· فالطريقة التى توضع بها الاختبارات من حيث دراسة صدقها وثباتها وتحليل الوحدات التى تتكون منها ، ثم الطريقة التى تصحح بها معظم الاختبارات النفسية من حيث اقتصارها على استجابات معينة محدد لها قيم معينة ، والأسئلة التى تتضمنها الاختبارات من ناحية شمولها وتنوعها أو دقتها وتركيزها ، والطريقة المقننة الموحدة فى تطبيق الاختبارات طبقا لتعليمات محددة ·· كل هذا يؤدى الى موضوعيتها ، وقد ظهر من

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى : **الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى** · ص ١١٠ ـ ١١٣ ·

البحوث المختلفة أن الأحكام والتنبؤ المبنى على نتائج الاختبارات ادق واضبط من الأحكام والتنبؤات التى تبنى على نتائج تقديرات المشرفين والرؤساء ٠

٥ ـ يلاحظ أيضا أن الاختبارات اكثر من اية وسيلة اخرى تعطى وصفا رقميا ـ كنسبة الذكاء مثلا ـ أدق من تقدير ذكاء الفرد على انه ذكى أو فوق المتوسط أو غير ذلك ٠ كما ان الدرجة المعيارية للاختبار توضح مركز العامل أو الموظف بالنسبة للعاملين الذين يعمل معهم توضيحا ادق من الحكم الذى يصدره المشرف على العامل أو الموظف ٠

٦ ـ تمثل نتائج الاختبارات النفسية صورة محددة يمكن مقارنتها بغيرها بعد فترة من الزمن ، بحيث يمكن عن طريقها قياس مدى التغير ، سواء كان ذلك نتيجة دراسة معينة أو تدريب أو ارشاد نفسى أو الوجود فى مجال معين ٠ فمن الممكن التنبؤ عن طريق الاختبارات النفسية التشخيصية بمدى التخلف فى التدريب للشخص والموضوعات المتخلف فيها وكيفية معالجة الموقف ٠

وعلى الرغم من ان الكثير من الاختبارات النفسية قد وصل الى درجة كبيرة من الدقة ، الا أن هذا لا يعنى انها خالية من أى نقص او ان استخدامها لا ينطوى على أى خطر ٠ فمن الضرورى ان يكون الموجه على حذر عندما يستخدمها فى أغراض التوجيه أو الانتقاء ، فعليه أن يعرف حدود هذه الوسيلة والأخطاء التى يمكن أن يتعرض لها عند تطبيقها أو تفسيرها ٠ وكلما كان الموجه مدركا لحقيقة الوسيلة التى يستخدمها ومميزاتها ونقائصها كلما كان اقدر على الاستفادة من الميزات والتقليل من أثر النقائص ٠

وينبغى الا يعتمد الموجه على اختبار واحد فى التوجيه أو الانتقاء المهنى ، ففى حالات كثيرة نجد أن بعض الأفراد الذين يحصلون على درجات أقل من الدرجة الدنيا التى حددتها الأبحاث للنجاح فى عمل من الأعمال قد ينجحون فى عملهم على الرغم مما تشير به نتائج الاختبار ٠ وهذا يستدعى أن يكون التوجيه او الانتقاء قائما على أكثر من اداة ، وأن يوضع فى الاعتبار احتمالات الخصائص الأخرى للفرد والتى تؤثر على نجاحه أو فشله ٠

واخيرا ينبغى أن ننظر الى الاختبارات على أساس أنها تقدم لنا ادلة عما يستطيع الفرد القيام به من أعمال ، ولكنها لن تقرر للموجه ما ينبغى ان يقوم به الفرد ٠ فالقرار الذى يتخذ بشأن العمل المناسب للفرد يأتى نتيجة لاستخدام أكثر من وسيلة وللأخذ بأكثر من اعتبار ، ويحدث نتيجة لعملية

متصلة تتضمن اكثر من مجرد اجراء اختبار وتصحيحه وتفسير نتائجه ۰ وفى هذا الصدد نجد أن عملية التوجيه أو الانتقاء الناجحة تستند الى تحليل كامل لمطالب الوظائف وتحليل متكامل لامكانيات الفرد ممـا يستلزم الاستناد الى تحليل البيانات المتوافرة عن الفـــرد من واقع طلب الالتحـــاق والسجلات واستخدام مجموعة من الاختبارات بالاضافة الى المقابلة الشخصية ۰

استخدام الاختبارات النفسية فى الصناعة :

تستخدم الاختبارات النفسية لأغراض كثيرة فى الصناعة ، وفيما يلى أهم هذه الأغراض :

١ ـ **اختيار الأفراد الصالحين للعمل :** تستخدم الاختبارات النفسية لاختيار الأفراد الصالحين للعمل واستبعاد غيـر الصالحين ۰ وقــد أوضحت دراسات كثيرة النتائج الطيبة لاستخدام الاختبارات النفسية فى عملية الاختيار ۰ فقـد أدى استخدام الاختبارات فى احـدى المؤسسات الى زيادة عدد الصالحين للعمل ، فقد تبين أن نسبة العمال الصالحين الذين تختارهم المؤسسة بدون استخدام الاختبارات هى ١٢ من ٢٠ ، وعندما استخدمت الاختبارات النفسية فى عملية الاختيار ارتفعت نسبة العمال الصالحين الى ١٩ من ٢٠ (١) ۰

٢ ـ **التـــوجيه والتصنيف المهنى :** تهتم معظم المؤسسات عادة باستخدام الاختبارات النفسية فى عملية الانتقاء بينما تهمل استخدامها فى عملية التوجيه والتصنيف المهنى ، على الرغم من أن استخدام الاختبـارات النفسية فى عملية التوجيه والتصنيف له أهميته وخاصـة فى الأوقات التى يقل فيها عدد المتقدمين للعمل بحيث يصبح من الضرورى أن تقوم المؤسسات بتوظيف معظم المتقدمين لها ۰ ويصبح الهدف من استخدام الاختبارات النفسية فى هذه الحالة هو الكشف عن قدرات واستعدادات الأفراد وميزاتهم الشخصية كى يمكن وضع كل منهم فى العمـل الذى يناسبه ۰ وقد قام أحـد معاهـد البحوث بدراسة لمعـرفة الفائدة من استخدام الاختبارات النفسـية فى عملية التوجيه المهنى (٢) ۰ فطبق

---

(١) H. Hepner ; **Psychology Applied to Life and Work** (3 rd. ed.). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1957, p. 316.

(٢) C. Stone, and I. Simons ; «A Follow-Up Study of Personal Counseling Versus Counseling by Letter.» **J. Applied Psychol.**, XXXII, 1948, 408-414.

عددا من الاختبارات النفسية على العمال العاطلين المسجلين بمكاتب التوظيف وشخص قدراتهم واستعداداتهم ووجههم الى بعض الأعمال التى تلائمهم ·

واتضح من نتائج هذه الدراسة أن ٧٥٪ من مجموع العمال الذين شملتهم الدراسة ـ ومجموعهم ١٦٧ عاملا ـ ذكروا أنهم وجدوا أعمالا مناسبة ، وأن ٧٣٪ ذكروا أنهم يحبون الأعمال التى التحقوا بها ، وأن ٦٨٪ ذكروا أن الاختبارات النفسية ساعدتهم على اختيار العمل المناسب لهم ، وأن ٨٢٪ منهم ذكروا أن مناقشتهم لنتائج الاختبارات النفسية مع الموجه المهنى أدت الى زيادة ثقتهم بأنفسهم ·

٣ ـ **اختيار الأفراد الصالحين للتدريب** : تعانى كثير من المؤسسات من الخسارة الناتجة عن تدريب أفراد يتضح فيما بعد عدم صلاحيتهم للتدريب · وتساعد الاختبارات النفسية فى اختيار الأفراد الصالحين للتدريب واستبعاد هؤلاء الذين نتوقع تقدمهم فى التدريب · وقد أدى تطبيق الاختبارات النفسية فى هذا المجال الى خفض كبير فى نفقات التدريب التى كانت تضيع فى تدريب أفراد غير صالحين · واتضح من دراسة أجريت فى أحد البنوك أن نفقات تدريب الموظف على الآلات الحاسبة هو ٥٠٠ دولارا وأن خسارة البنك كانت كبيرة بسبب كثرة عدد الأفراد الذين لا يستفيدون من التدريب أو يعجزون عن اتمامه · وبعد استخدام الاختبارات النفسية فى عملية اختيار الأفراد الصالحين للتدريب حقق البنك وفرا قدره حوالى ٢٠٫٠٠٠ دولارا (١) ·

ويستعان بالاختبارات النفسية أيضا لمعرفة أوجه النقص فى معلومات العاملين وكذا بعض أوجه النقص فى مهاراتهم ، مما يؤدى الى تنظيم برامج تدريبية لزيادة كفاية العاملين ، بما يتلاءم مع التقدم والتطور التكنولوجى · كما يستعان بالاختبارات النفسية أيضا فى تقييم برامج التدريب ومعرفة مدى كفاية المدربين ·

٤ ـ **تنظيم وترقية ونقل الأفراد** : تفيد الاختبارات النفسية فى اجراء التنقلات بين العاملين على أساس سليم ، فهى تساعد فى الكشف عن الأفراد

---

(١) C. Stone, and W. Kendall; **Effective Personnel Selection Procedures.** London: Staples Press, 1956, pp. 249-251.

الموهوبين الأكفاء الذين يستحقون الترقيــة وتولى المراكـز الرئيسية بالمؤسسة • وحينما تصبح الاختبارات هى أساس الترقيــة بالمؤسسة يزداد اهتمام العــاملين عادة بعملهم ، وتزداد رغبتهم فى العمــل واكتساب المهارة فيه •

وتفيد الاختبارات النفسية أيضا حينمــا تستدعى ظروف العمـل نقل بعض العــاملين الى أقسام أخــرى بالمؤسسة • فمن الضرورى الاستعانة فى هذه العملية بالاختبارات النفسية حتى يمكن نقل العاملين الى الوظائف التى تتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم بمــا يضــمن نجاحهم فى انجاز الأعمال التى نقلوا اليها •

وعلاوة على ذلك فان الاختبارات النفسية تساعد على الموضوعية والبعد عن التحيز أو التحامل فى عمليــة الاختيار والترقيــة ، والتخلص من ضغط أصحاب النفوذ لتوظيف أفراد معينين •

هذا بالاضافة الى أن الاختبارات النفسية لها فائدتها الكبيــرة فى الارشاد النفسى للعاملين غير المتوافقين • وتستخدم لهــذا الغرض اختبارات الشخصية التى تساعد فى تشخيص الاضطرابات النفسية عند العاملين حتى يمكن مساعدتهم فى التغلب عليها •

٥ ـ **تقليل عدد الحوادث** : تستخدم الاختبارات النفسية لتقليل عدد الحوادث واصابات العمل ، وذلك عن طــريق الكشف عن الأفراد المســتهدفين للحوادث • واتضح من احدى الدراسات (١) أن الحوادث التى وقعت للعشر الأعلى للسائقين فى الاختبارات تقل بنسبة ٢١٫٢٪ عن الحوادث التى وقعت للعشر الأدنى من السائقين • وبينت مقارنة متوسط الحوادث فى السنة التالية لاستخدام الاختبارات وفى السنوات الثلاث التــالية أن الحوادث قلت بنسبة ٢٨٫٨٪ • وقد وضع « دريك » Drake مجموعة من الاختبارات أدت الى نقص متوسط الحوادث بنسبة ٧٠٪ للسائقين الجدد أثناء الأشهر الثلاثة الأولى عقب التوظيف (٢) •

---

(١) H. Hepner ; **Op. Cit.**, pp. 317-318.

(٢) محمد عثمان نجاتى ؛ **علم النفس الصناعى** ؛ ص ٢٢٢ ـ ٢٢٧ •

اعتبارات خاصة باستخدام الاختبارات النفسية (١) :

هناك اعتبارات معينة ينبغى أن تراعى فى استخدام الاختبارات النفسية وهى تتلخص فى الآتى : ثبات الاختبارات ، صدق الاختبارات ، المعايير ٠

ثبـات الاختبارات : Reliability

يقصد « بالثبات » فى القياس النفسى عدم تناقض الاختبار مع نفسه أو دقته فى القياس ٠ ولابد من تحديد درجة ثبات الاختبار تحديدا موضوعيا قبل أن يستخدم بصفة عامة ٠ وتوجد عدة طرق لحساب الثبات نلخصها فيمـــا يأتى :

١ ـ اعادة الاختبار : Test — Retest

هى اكثر الطرق استخداما فى ايجـاد ثبات الاختيـار ، وتتلخص فى تكرار تطبيق الاختبار ذاته على نفس المفحوصين بعد انقضـاء فترة معقولة على التطبيق الأول ٠ ومعامل الثبات فى هذه الحالة هو معامل الارتباط بين الدرجات التى يحصل عليها الأفراد فى الحالتين ٠

٢ ـ الصور المتكافئة : Equivalent Forms

تستخدم هذه الطريقة للتغلب على صعوبات طريقة اعـادة الاختبار ، وتتلخص فى اعداد صورتين متكافئتين من نفس الاختبـار ثم تطبيقهمـا فى جلسة واحدة أو جلستين بفاصل زمنى على نفس الأفراد ٠ ومعامل الثبات هو عبارة عن معامل الارتباط بين درجات المفحوصين فى صورتى الاختبار ٠

٣ ـ التجزئة النصفية : Split Half

يمكن الحصول على قياس لثبات الاختبار من تطبيق الاختبار فى جلسة واحدة ، ثم الالتجاء الى تقسيم الاختبار الى نصفين متكافئين والحصـــول على معامل الارتباط بينهما ٠ ويفضل أن يمثل أحد النصفين الأسئلة الفردية والنصف الثانى يمثل الأسئلة الزوجية للاختبار حتى تتمثل درجة الصـعوبة

(١) E. McCormic, and J. Tiffin ; **Op. Cit.**, pp. 97-123.

المتدرجة فى الاختبـــار • ولابد من تصحيح اثر التجـــزئة باستخدام بعض المعادلات التنبؤية مثل « معادلة سبيرمان ـ براون » المشهورة وهى :

$$ر_{١١} = \frac{٢ ر'_{١١}}{١ + ر'_{١١}}$$

حيث يدل الرمز $ر_{١١}$ على معامل الثبات للاختبار باكمله •

والرمز $ر'_{١١}$ على معامل الثبات الذى حصلنا عليه من تجزئة الاختبار

مثال ذلك : اذا حصلنا من التجزئة النصفية على معامل ارتبـــاط قدره ٧٠ر•

وبتطبيق معادلة سبيرمان ـ براون ينتج ما ياتى :

$$ر_{١١} = \frac{٢ \times ٧٠ر٠}{١ + ٧٠ر٠} = \frac{٤٠ر١}{٧٠ر١}$$

$$= ٨٢ر٠$$

اى ان معامل الارتباط الكلى للاختبار هو ٨٢ر٠

٤ ـ طريقة كودر ـ ريتشاردسون : Kuder — Richardson

تعتمد هذه الطريقة على اتساق استجابات المفحوص فى كل سؤال من اسـئلة الاختبار ، اى تشير الى مدى الاتساق الداخلى للاختبار Interitem Consistency وتتلخص المعادلة فى الآتى :

$$ر_{١١} = \frac{ن}{ن - ١} = \frac{ع^{٢} - مجـ ص خ}{ع^{٢}}$$

حيث يدل الرمز $ر_{١١}$ على معامل ثبات الاختبار •

و ن على عدد الأسئلة (المفردات) التى يتكون منها الاختبار •

و $ع^{٢}$ على مربع الانحراف المعيارى لدرجات الاختبار •

و مجـ ص خ نحصل عليه من ضرب نســـبة الـذين اصـابوا فى

اجاباتهم عن كل سـؤال (ص) فى نسبة الذين أخطأوا فيه (خ) ثم نجمع ناتج الضرب بالنسبة لجميع الأسئلة التى يتكون منها الاختبار (١) ٠

صدق الاختبـار : Validity

يتعلق موضوع صدق الاختبارات بصـلاحية الاختبار لقياس ما وضع لقياسه ٠ ويتطلب هذا تحديد العلاقة بين أداء المفحوص فى الاختبار ومجموعة من الحقائق والبيانات التى يمكن ملاحظتهـا ملاحظة مستقلة عن الاختبار ، وهى تتناول الظواهر السلوكية موضوع الاهتمام ٠ وقد أطلقت على الطـرق التى تستخدم فى هذا الصدد أسماء عديدة من أشهرها تصنيف كتيب التوصيات الفنية الذى أصدرته « الجمعية الأمريكية لعلم النفس » عام ١٩٥٤ للصدق الى أربعة أنواع هى : صدق المحتوى ، والصدق التنبؤى ، والصدق التلازمى ، وصدق التكوين الفرضى ٠ وقد عدلت الجمعية مؤخرا هذا التصنيف الى فئات ثلاث وذلك فى الكتيب الذى أصدرته عام ١٩٦٦ ، حيث أصبحت أنواع الصدق هى : صـــدق المحتوى ، والصـــدق المرتبط بالمحطات ، وصـــدق التكوين الفرضى (٢) ٠

وسنناقش هذه الطرق فيما يلى :

١ ـ صدق المحتوى : Content Validity

يقصد « بصدق المحتوى » عملية الفحص المنظم لمحتوى الاختبار لتحديد ما اذا كان يشتمل على عينة ممثلة لمجال السلوك الـذى يقيسه ، وغالبا مـا يستخدم فى الاختبارات التحصيلية ٠ وهذا النوع من الصدق ليس سهلا كما يبدو ، لأن من أهم المشكلات التى نواجهها فى هـذا الصـــدق مشكلة عينة المحتوى ، ولذلك لابد من تحليل مجال المحتوى الذى نختبره (المادة الدراسية أو البرنامج التدريبى مثلا) تحليلا دقيقا للتأكـد من أن مفردات الاختبـــار تشمل جميع الجوانب الأساسية للمحتوى بطريقة ملائمة وبالنسب الصحيحة ٠ ويجب أن يشمل هذا التحليل أهداف التدريب والمادة التى تم التدريب عليها ٠

---

(١) J. Guilford ; **Fundamental Statistics in Psychology and Education** (3 rd. ed.). New York : Mc. Graw-Hill, 1956.

(٢) فؤاد أبو حطب : **القدرات العقلية** ، ص ٥٢ ٠

٢ ـ الصدق المرتبط بالمحكات : Criterion-Related Validity

يدل الصدق المرتبط بالمحكات على مدى قدرة الاختبار على التنبؤ بسلوك المفحوص فى مواقف محددة أو تشخيص هذا السلوك ، ولذا لابد من الحكم على الأداء فى الاختبارات فى ضوء أحد المحكات ، ويقصد « بالمحك » مقياس مباشر ومستقل لما يستهدف الاختبار قياسه والتنبؤ به أو تشخيصه ، أو هو ميزان لتحديد مدى صلاحية الاختبار • وعلى ذلك فبالنسبة لاختبار يقيس الاستعداد الميكانيكى يمكن أن يكون المحك أداء المفحوصين فى عمل ميكانيكى فعلى فى مركز تدريب أو مصنع •

ويستخدم علماء النفس كثيرا من المحكات بقدر الاستخدامات النوعية للاختبارات ، الا أن أكثر المحكات استخداما فى كراسات تعليمات الاختبارات ما يأتى :

(أ) التحصيل المدرسى العام •

(ب) مقدار التعليم الذى حصل عليه المفحوصون •

(ج) الأداء فى برنامج تعليمى أو تدريبى متخصص •

(د) الأداء على العمل ذاته •

(هـ) المجموعات المتضادة •

(و) التقديرات من المشرفين والرؤساء والمدربين •

(ز) الاختبارات الأخرى المستخدمة فى نفس المجال •

٣ ـ صدق التكوين الفرضى : Construct Validity

يقصد بصدق التكوين الفرضى مدى قياس الاختبار لتكوين فرضى معين أو سمة معينة • ومن أمثلة هذه التكوينات الفرضية الذكاء والفهم الميكانيكى وغيرها من القدرات العقلية • ويعتمد هذا النوع من الصدق أكثر من غيره على وصف أكثر شمولا ويتطلب معلومات أكثر عن الظاهرة موضوع القياس نحصل عليها من مصادر مختلفة ، ومن هذه المصادر :

(أ) تمايز العمر لمعرفة ما اذا كانت الدرجات فى الاختبار تتزايد بتقدم العمر •

(ب) معاملات الارتباط بالاختبارات الأخرى ، لتحديد مدى ارتباط الاختبار بامثاله من الاختبارات ومدى تحرره من العوامل التى لا علاقة لها بما يقيسه والتى تقيسها الاختبارات الأخرى ·

(ج) التحليل العاملى ، ويتضمن تحليل العلاقات بين بيانات الاختبارات كما تتمثل فى صورة معاملات الارتباط لتحديد الأسس الاحصائية التى تصنف اليها الاختبارات ·

(د) معاملات الارتباط بين كل سؤال من اسئلة الاختبار والدرجة الكلية فيه ·

(هـ) المقارنة بين المجموعة التى تحصل على أعلى الدرجات فى الاختبار والمجموعة التى تحصل على ادنى الدرجات فيه بالنسبة لأداء كل منهما فى كل سؤال من اسئلة الاختبار ·

(و) دراسة أثر المتغيرات التجريبية فى درجات الاختبار وذلك باستخدام المنهج التجريبى حيث تصمم التجارب للتحقق من صحة فروض عديدة تتعلق بما يقيسه الاختبار ·

المعـــايير : Norms

ظهرت « المعايير » فى ميدان القياس النفسى للتغلب على الصعوبات المتضمنة فى الدرجات الخام حيث يصعب تفسيرها فى الاختبارات النفسية · وتدل المعايير على الأداء الاختبارى « لعينة التقنين » Standardization Sample · وهكذا تتحدد المعايير تجريبيا بما تستطيع مجموعة ممثلة من الأفراد اداءه ، ثم نشير الى الدرجة الخام التى يحصل عليها المفحوص فى ضوء توزيع الدرجات التى تحصل عليها عينة التقنين ليحدد موقعه ومكانته من هذا التوزيع ·· هل تتفق درجته مثلا مع الأداء المتوسط لعينة التقنين ؟ هل تقع فى مستوى اقل قليلا ـ أو أعلى قليلا ـ من المتوسط ؟ وهكذا ·

وحتى يمكن أن نحدد على وجه الدقة موضع الفرد بالنسبة لعينة التقنين فان الدرجة تتحول الى نوع من القياس النسبى · وتفيد هذه الدرجات المشتقة فى تحقيق غرضين : اولهما تحديد الوضع النسبى للفرد فى العينة المعيارية وتقويم أدائه فى ضوء أداء الآخرين المماثلين له (أو المختلفين عنه) ، وثانيهما أنها تعطينا مقاييس قابلة للمقارنة سواء بين الأفراد أو بين الاختبارات ·

وتوجد طرق عديدة لتحويل الدرجات الخام لتحقيق الفرضين السابق ذكرهما • ويمكن أن تصنف المعايير التى تستخدم فى القياس النفسى الى ثلاثة أنواع رئيسية هى : معايير العمر ونسبة الذكاء ، والمئينيات ، والدرجات المعيارية •

١ ـ معايير العمر ونسبة الذكاء :

ابتكر علماء النفس معيار نسبة الذكاء (I. Q.) للحصول على تفسير موحد للذكاء بصرف النظر عن العمر الزمنى للمفحوص • ويمكن الحصول على نسبة الذكاء كما يلى :

$$\text{نسبة الذكاء} = \frac{\text{العمر العقلى}}{\text{العمر الزمنى}} \times ١٠٠$$

فاذا تعادل العمر العقلى مع العمر الزمنى تكون نسبة الذكاء ١٠٠ وتدل على أداء متوسط أو عادى ، واذا قلت عن ١٠٠ دلت على ضعف أو تخلف ، واذا زادت عن ١٠٠ دلت على التفوق • والواقع أن مفهوم معيار العمر يدل مباشرة على أن فائدته تقتصر على الأطفال لما يتضمنه من معانى ارتقائية ، اما بالنسبة للراشدين فان ظواهر النمو ليست على نفس الدرجة من الوضوح • ولذا يصعب تحديد الأعمار العقلية للراشدين الأسوياء ، الا من خلال درجات معياريه تقابل الدرجات الخام ، كما هى الحال فى « اختبار وكسلر ـ بلفيو لذكاء الراشدين والمراهقين » •

٢ ـ المئينيات : Percentiles

يعبر عن الدرجات المئينية فى صورة نسب مئـوية للأفراد من عينـة التقنين ، وهى تدل على الوضع النسبى للفرد بمقارنته بعينة التقنين • ويقابل المئينى الخمسون منتصف جماعة التقنين او وسيطها ، فاذا زاد المئينى عن ٥٠ فان هذا يدل على أداء أعلى من المتوسط ، واذا قل عنه دل على أداء أقل من المتوسـط • ويعرف المئينى ٢٥ ، والمئينى ٧٥ احصـائيا بالربيـع الأدنى والربيع الأعلى من التوزيع على التوالى •

وللمئينيات ميزات عديدة ، فهى سهلة الحساب ميسورة الفهم ، كمـا أن استخدامها يصلح لكل أنواع الاختبارات ، كما تصلح للأطفال والراشدين والمراهقين على حد سواء •

٣ ـ الدرجات المعيارية : Standard Scores

يتزايد استخدام الدرجات المعيارية كمعايير فى الاختبارات الحديثة ٠ وتعتبر هذه المعايير أفضل صورة لتحويل الدرجات الخام لأنها تعبر عن بعد الدرجة التى يحصل عليها المفحوص عن المتوسط منسوبا الى الانحراف المعيارى للتوزيع ، أى أن :

$$\text{الدرجة المعيارية} = \frac{\text{الدرجة الخام} - \text{المتوسط}}{\text{الانحراف المعيارى}}$$

$$\text{أو } ذ = \frac{س - م}{ع}$$

ومن الواضح أن حساب الدرجات المعيارية بهذه الكيفية (أى الدرجات المعيارية الخطية) يتضمن أن تكون هذه الدرجات سالبة أو موجبة ٠ فالدرجة السالبة تدل على أداء أقل من المتوسط ، والدرجة الموجبة تدل على أداء أعلى من المتوسط ، والدرجة الخام التى تساوى المتوسط تقابل الدرجة المعيارية صفرا ٠ كما أننا نلاحظ أن هذه الدرجات المعيارية تتضمن كسورا عشرية حتى تتوافر لدينا معلومات كافية نميز بها بين مختلف المفحوصين ٠

وللتغلب على هذه الصعوبات اقترحت عدة تعديلات تستهدف تحويل الدرجات المعيارية الى صورة أكثر ملاءمة وأيسر فى الفهم ٠ وتعتمد هذه التعديلات على بعض الخصائص الرياضية للدرجات المعيارية ، والتى تتمثل فى أن متوسط هذه الدرجات يساوى صفرا ، وانحرافها المعيارى يساوى الواحد الصحيح ، ولذلك نستطيع أن ندخل عليها ما نشاء من تعديلات باستخدام متوسطات وانحرافات معيارية جديدة ٠ ويوضح الجدول (١٠) طريقة حساب الدرجات المعيارية المعدلة من الدرجات المعيارية ٠

الدرجة	الدرجة المعيارية	التعديل الجزئى (الدرجة المعيارية × ١٠)	التعديل الجزئى (الدرجة المعيارية × ١٠) + ٥٠
١	− ١٫٣	− ١٣	٣٧
٢	− ١٫٢	− ١٢	٣٨
٤	− ٠٫٩	− ٩	٤١
٥	− ٠٫٧	− ٧	٤٣
٦	− ٠٫٦	− ٦	٤٤
١٢	٠٫٣	٣	٥٣
١٤	٠٫٦	٦	٥٦
١٧	١٫٠	١٠	٦٠
١٩	١٫٣	١٣	٦٣
٢٠	١٫٥	١٥	٦٥

جدول ١٠ ـ حساب الدرجات المعيارية المعدلة

أنواع الاختبارات النفسية :

ان الاختبارات النفسية المستخدمة فى التوجيه والانتقاء المهنى عديدة ومتنوعة ، ولذا فعلى الموجه المهنى أن ينتقى عن بين الاختبارات أكثرها ملاءمة للغرض الذى يستهدفه ٠ وقد يتطلب الأمر فى كثير فحصا شاملا للفرد من جميع نواحيه العقلية والتحصيلية والشخصية ، مما يستلزم اختيار أقل عدد من الاختبارات التى تغطى أكبر مساحة ممكنة من السلوك الانسانى ٠ وفضلا عن ذلك فان الاختبارات تختلف من حيث جودتها اختلافا كبيرا ، فالبعض صادق الى درجة كبيرة ، والبعض الآخر يشك فى درجة صدقه ، وكذلك الحال من حيث ثباته ووضوح تعليماته وسهولة استخدامه ٠ وهذا كله يستلزم من الموجه أن يدرس الاختبارات النفسية على اختلافها دراسة وافية ، وأن تكون تحت تصرفه باستمرار معلومات وافية عن الاختبارات وعينات منها والدراسات المتعلقة بها والمراجع التى تتناولها بالتقويم والدراسة والتعليق ، بحيث يستطيع فى النهاية أن ينتقى أكثر هذه الاختبارات ملاءمة للحالات التى يوجهها ٠

وعلى الرغم من أن الأصل فى الاختبارات النفسية مأخوذ عن المراجع الأجنبية ، فان البيئة العربية قد شهدت فى السنوات الأخيرة جهودا دائبة مستمرة لتعريب الكثير من الاختبارات النفسية وتعديلها بما يناسب البيئة والثقافة العربية · هذا بالاضافة الى العديد من الاختبارات التى وضعت أساسا للبيئة العربية فى مجالات الذكاء والاستعدادات والشخصية · وتنقسم الاختبارات النفسية الى عدة أنواع نخص منها بالذكر ما يأتى (١) :

١ ـ اختبارات الذكاء : Intelligence Tests

على الرغم من اختلاف علماء النفس فى تعريفهم الذكاء الا أن معظم واضعى اختبارات الذكاء يعتمدون على صدق الاختبارات التى يعدونها على أساس النجاح الدراسى ، ولذا فهناك اتجاه شائع الى تسمية هذه الاختبارات باختبارات الاستعداد المدرسى أو القدرة الأكاديمية · ومع ذلك فان هذه الاختبارات تتخذ صورا متعددة من لفظية وغير لفظية وعملية وفردية وجماعية · ولما كانت معظم تعريفات الذكاء تذهب الى أنه القدرة على التفكير المجرد أو أنه القدرة على ادراك العلاقات ، فان معظم اختباراته تتضمن أسئلة عن ادراك العلاقات بين الرموز المختلفة سواء كانت لفظية أو عددية أو ادراكية ، ومع ذلك فان الأسئلة المتعلقة بالمعلومات وتلك التى تتطلب أداء عمليا لا تزال تحتل مركزا كبيرا فى اختبارات الذكاء الفردية ·

ومن أهم الاختبارات الفردية للذكاء المستخدمة فى التوجيه والانتقاء ما يأتى :

(أ) **اختبارات « ستانفورد ـ بنية المعدل »** Revised Stanford-Binet Tests of Intelligence وهى عبارة عن جزء لفظى وآخر عملى ، وتستخدم أساسا لقياس العمر العقلى للأطفال لاستخراج معامل الذكاء (I. Q.) · وقد استنبطت منه نسخة معربة للبيئة العربية (أعدها د / محمد عبد السلام ود / لويس كامل) · وهى من أفضل الاختبارات لقياس ذكاء الأطفال ·

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، **الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى** · ص ١١٣ ـ ١١٧ ·

(ب) **اختبار « وكسلر ـ بلفيو لذكاء الراشدين والمراهقين »** : واختبار **« وكسلر ـ بلفيو لذكاء الأطفـال »** : Wechsler — Bellevue Intelligence Scale ويحتوى كل من الاختبـارين على قسم لفظى وقسم عملى ، ولكل من القسمين معاييره كما توجد معايير للاختبار بأكمله · ويقيس الأول ـ وهو الأكثر استخداما للراشدين ـ نواحى المعلـومات ، والفهم واعـادة الأرقام ، والاسـتدلال الحسـابى ، والمتشابهات ، والمفـردات بالنسـبة للقسم اللفظى ، وترتيب الصور ، واستكمال الصور ، ورسـوم المكعبات ، وتجميع الأشياء ، ورموز الأرقام للقسم العملى · [وقد عرب الاختبارين بما يناسب البيئة العـربية د / محمـد عمـاد الدين اسماعيل ود / لويس كامل مليكه · كما أعدت د / مايسه المفتى نسخة معدلة من القسم العملى لاختبار الراشدين تناسب العمل مع المكفوفين] ·

وتعتبر هذه الاختبارات من أفضـل اختبارات الذكاء الفـردية ، ولكن نظـرا لأنهـا تستغرق وقتـا طويلا فى التطبيق فانهـا تستخدم فى الفحص الدقيق ·

وهناك اختبارات ذكاء أعدت خصيصا للبيئة العربية مثل :

١ ـ اختبارات الذكاء الابتدائى والذكاء الثانوى (للأستاذ اسماعيل القبانى) ·

٢ ـ اختبـارات الذكاء الثـانوى والذكاء العـالى (للدكتور السيد خيرى) ·

٣ ـ اختبار الذكاء المصور (للدكتور أحمد زكى صالح) ·

٤ ـ اختبار الذكاء غير اللفظى (للدكتور عطية هنا) ·

٥ ـ اختبار ذكاء الشـباب اللفظى ، واختبار ذكاء الشباب المصـور (للدكتور حامد زهران) ·

٢ ـ اختبارات القـدرات الخاصـة ، الاستعدادات : Aptitude Tests

تنوعت الاختبـارات التى تستخدم لقياس القـدرات الخاصـة أو الاستعدادات ، ومن أمثلة هذه الاختبارات :

(أ) **اختبارات الأعمـال الكتـابية ، أو المكتبية :** وهى تقيس القـدرة العددية ، والسرعة والدقة ، والاستدلال اللغوى (اعداد د/ محمد عماد الدين اسماعيل وسيد عبد الحميد مرسى) ٠

(ب) **مقياس الاستعداد الاجتمـاعى :** لقياس القـدرة على التصرف فى المواقف الاجتمـاعية ، والسلوك الاجتمـاعى (اعـداد د / سيد عبد الحميد مرسى) ٠

(جـ) **مقياس الاتجـاهات التربوية :** لقياس الاستعداد لمهنـــة التدريس (اعداد د / أحمد زكى صالح) ٠

(د) **اختبارات القـدرة الميكانيكية :** لقياس عوامل التصـور المكانى ، والتفكير الميكانيكى ، والمعلومات الميكانيكية (وقد أعدت منها صور للبيئة العربية للاستخدام فى بحوث أكاديمية أعـدها د / محمود عبد القادر ٠ ود / فرج عبد القادر طه ، ود / محمود أبو النيل) ٠

٣ ـ **اختبارات الميول (الاهتمـامات) :** Interest Tests

تقيس هذه الاختبارات الميول المهنية كما فى اختبار « سترونج للميول المهنية » أو للميول الدراسية والمهنية مثل : « اختبار كودر للميول » ٠ والأول أكثر استخداما فى الدراسات العليـــا والمهنية (أعده باللغـة العربية د/ عطية هنا » ، والثانى أكثر استخداما فى المدارس الثانوية لتوجيه الطلاب نحو الدراسات أو المهن الملائمة لهم من حيث الميـــول (أعده باللغة العربية واستخرج معاييره للبيئة العربية د/ أحمد زكى صالح) ٠

٤ ـ **اختبارات الشخصية :** Personality Tests

تتعدد اختبارات الشخصية وتنقسم الى :

(أ) **استخبارات الشخصية :** Personality Inventories وهى مجموعة من الأسـئلة يجيب عنها المفحـوص « بنعم » أو « لا » ٠ ومن أمثلة هذه الاستخبارات ما يأتى :

١ ـ « مقياس الصحة النفسية » ، وهو استخبار للكشف السريع عن نواحى الصحـة النفســية كالخوف وعـدم التكافؤ ،

والاكتئاب ، والاضطرابات الحشوية ، والقلق على الصحة ، والسيكوباتية ، (تعريب د / محمد عمـاد الدين اسماعيل ود / سيد عبد الحميد مرسى) ·

٢ ـ « اختبار الشخصية المتعدد الأوجه » ، ويقيس نواحى توهم المرض ، والاكتئاب ، والهستيريا ، والانحراف السيكوباتى ، والذكورة ـ الأنوثة ، والشعور بالاضطهاد ، والوسـوسة ، والفصام ، والهوس الخفيف ، والانبساط ـ الانطواء (أعده بالعربية واستخرج معاييره د / محمد عماد الدين اسماعيل ود / لويس كامل ، ود / عطية هنا) ·

٣ ـ « مقياس الارشاد النفسى » ، يستخدم فى مرحلة المراهقـة لتشخيص مشـكلات التوافق ويقيس نواحى العـلاقات الأسرية ، والعـلاقات الاجتمـاعية ، والثبات الانفعالى ، والشـعور بالمسـئولية ، والواقعية ، والـروح المعنـوية ، والاستعداد للقيادة (أعـده بالعـربية واستخرج معـاييره د / محمد عمـاد الـدين اسماعيل ود / سيد عبـد الحميد مرسى) ·

(ب) **الوسائل الاسقاطية** : Projective Techniques ويقصد بها محاولة التعرف على الشخصية عن طريق ما يسقطه المفحوص على المثيرات الحسية كالأشكال والصور ـ من معان · وأهم الوسائل الاسقاطية المستخدمة هى :

ـــ اختبار بقع الحبر لروورشاخ Rorchasch Inkblot Test

ـــ اختبار تفهم الموضوع
Thematic Apperception Test (T.A.T.)

ـــ اختبارات تكملة الجمل Sentence Completion Tests

(جـ) **اختبـارات المواقف** : Situational Tests وهى اختبـارات تجهز حسب طبيعة الموقف ، وتتميز بأنها عملية بحتة ، حيث يكلف الفرد أو الجماعة بانجاز بعض الأعمال الفردية أو الجماعية ثم يلاحظ سلوكه وهى تقيس صفات مثل الدافعية ، والذكاء العملى ، والثبات الانفعالى ، والقيادة ، والاستعداد الاجتماعى ، والحذر ، وسعة الحيلة ، والقدرة على المراوغة ·

وعند استخدام الاختبارات النفسية فى التوجيه والانتقاء المهنى ينبغى ألا نخضع لحكمها خضوعا مطلقا ، حيث انها تتأثر بعوامل معينة كالحالة الانفعالية للمفحوص وقت الاختبار وعوامل التعب والاجهاد ولذا فمن الأفضل اذا ما تعددت الاختبارات التى تطبق فى الانتقاء المهنى لوظائف معينة أن يراعى توزيعها على فترات مع تنوعها حتى لا تسبب ارهاقا ذهنيا للمفحوصين مع السماح بفترات للراحة · ومن الأفضل أن تستخدم وسائل أخرى بجانب الاختبارات كالمقابلة والملاحظة ، بالاضافة الى تنوع الاختبارات المستخدمة حتى يكون التشخيص والحكم على المفحوصين مستندا الى أكثر من دليل · ويعتبر تفسير نتائج الاختبارات مرحلة هامة من مراحل التوجيه والانتقاء المهنى ، لذا ينبغى الاهتمام بتحليل النتائج وتفسيرها بالاستناد الى الوسائل الاحصائية ·

ثالثا ـ المقابلة الشخصية : INTERVIEW

المقابلة الشخصية هى بالضرورة محادثة وجها لوجه بين شخصين · وليس كل حديث عبارة عن مقابلة ، فالقائمون بالمقابلة عادة هم رجال أعمال أو أخصائيون نفسيون يحافظون على وقتهم ولا يضيعونه فى أحاديث عابرة ، اذ يتناقشون مع الفرد لتحقيق هدف معين سواء للوقوف على خبراته السابقة أو مدى المامه بمتطلبات العمل المتقدم له وطبيعته وما أشبه · وتتضمن المقابلة فى الانتقاء المهنى عادة شخصين ، وقد تكون المقابلة جماعية لمقارنة معلومات المتقدمين وخبراتهم بعضهم بالبعض الآخر ·

وتتميز المقابلة بأنها شفهية وليست كتابية ، وهى ـ فى هذه الناحية ـ تختلف عن طلب الالتحاق والسجلات والاختبارات النفسية · ولا شك فى أن المعلومات التى يدونها الشخص فى طلب الالتحاق لها قيمتها وتوفر الكثير من الوقت ، ولكن هناك بعض الحقائق غير المدونة التى ينبغى الحصول عليها من خلال المقابلة ، مثل توضيح الأنشطة التى مارسها الشخص أو شرح بعض المفاهيم والمصطلحات الفنية والمهنية · وللمقابلة ما تتميز به عن أية مادة مكتوبة من حيث مرونتها ، فمن خلال المقابلة يمكن الاستفسار عن أى تعبير أو تعليق ورد أثناء الحديث ، بينما يتعذر ذلك بالنسبة للمادة المكتوبة ، ولذا فان المقابلة تعتبر من أنجح وسائل الاتصال فى هذا الشأن · وتتميز المقابلة أيضا بالمساعدة فى التعرف على شخصية العميل وخصاله من خلال عاداته أثناء الحديث ومدى سيطرته على نفسه ومن خلال ما يذكره عن آماله وطموحه ونواحى احباطه ومواجهته للمواقف ، وهو ما لا يمكن التعبير عنه كتابة بسهولة ·

مبادىء أساسية فى المقابلة :

كى نحصـــل على أكبر فائدة من المقـــابلة يجب أن نضع فى اعتبارنا المبادىء الأربعة الأساسية الآتية ونعمل على تطبيقها :

١ ـ يجب التعامل مع العميل كشخص ، ٠

٢ ـ يجب أن يكون العميل مهيأ للموقف ٠

٣ ـ يجب تنمية وسائل الاتصال مع العميل ٠

٤ ـ يجب أن يكون القائم بالمقابلة عادلا ٠

وفيما يلى شرح لهذه المبادىء الأربعة :

١ ـ العميل كشخص :

ليس الشخص مجرد شىء فى المصنع مثله كمثل الآلة ، بحيث نحـركه من مكان الى آخر أو نستخدمه لغرض معين دون أن نضع فى اعتبارنا فرديته وكيانه أو دون أن نسعى للحصول على تعاونه ٠ فهو ليس مجرد أداة لتحقيق غرض معين ، بل انه انسان له شخصيته وفرديته وكيانه ٠ ففى جميع الحالات يجب أن نتعامل معه كانسان له ظروفه وامكانياته ومزاجه ورغباته وحاجاته الانسانية وطموحه ٠

ولا يثبت الشخص على حال واحد ، بل هو عرضة للتغير المستمر أثناء تفاعله مع بيئته ٠ ولا يستطيع الشخص أن يسيطر على التغير الذى يطـرأ عليه سيطرة تامة ، فهو ميكانيزم معقد ، ولا يستطيع السيطرة الا على جانب واحد من ذاته فى أى وقت ؛ ومن الضرورى أن ندرك ذلك عنـد التعامل مع الآخرين ٠ وينبغى أن يتوقع القائم بالمقابلة أن العميل بعد أن ينتهى من المقابلة سيصبح مختلفا عما كان عليه أثناء المقابلة ، بل ونتوقع أن يكون قد أعد نفسه للمقابلة من حيث مظهره الشخصى ولغة المحادثة وسلوكه وآرائه بحيث تتطابق مع ما يعتقد أنه يرضى صاحب العمل أو القائم بالمقابلة ٠

وللدافعيـة أهميتهـا عند التعامل مع الفرد ، فمـا الذى يجعل الفرد يستجيب للمقابلة ؟ هنـاك سببان رئيسيان : الأول يختص بالدافع الداخـلى بالنسبـة للمقابلة ذاتها ، بمعنى الاهتمـام بالمقـابل أو بموضوع المقـابلة ، والثـانى خارجى ويتعلق بالمكاسب التى تعود عليه من المقابلة ٠ فمن حيث

السبب الأول ، ينبغى أن يكون القائم بالمقـابلة عند حسن ظن العميل بحيث يثير اهتمامه ، فيعتنى بمظهره من جميع النواحى ، وأن يكون رابط الجأش متمالكـا لنفسه ، وأن يتحدث بصوت واضح مقبول ، وألا تكون له عـادات سيئه كقضم الأظافر مثلا أو أية لازمـات عصبية · ويجب أن يكون المقـابل لبقا بشوش الوجه قادرا على الانصـات ، وأن يكون ملما بموضوع المقـابلة بدرجة كافية · أما عن الدافع الخارجى ، أى المكاسب والفوائد التى ينتظرها الفـرد من المقابلة ، فانها تختلف من موقف الى آخـر ، ففى مقـابلة التخديم (التوظيف) مثلا نجد الفرد متمتعا بدرجة كبيرة من الدافعية ، اذ لديه حافز الحصول على العمل ، بحيث يبدو عصبيا غير متمـالك لنفسه ولا يستطيع التركيز ·

٢ ـ العميل مهيا (موجه) نحو الموقف :

يصبح العميل مهيأ Oriented أو موجها نحو المقابلة عندما يتعرف على شخصية القائم بالمقابلة وموضوع المقابلة ، بحيث يكون الموضوع واضحا له · والتوجيه ضرورى قبل البدء فى المقابلة ، على أن يستمر طوال المقابلة · ويسير التوجيه متدرجا من العموميات الى الجزئيات ، ومن النظرة الشاملة الى النظرة الفردية ، ومن الصورة العامة الى الملامح الخـاصة · ويستلزم التوجيـه اقتراح الأفكار وعرضهـا وتنسيقهـا بحيث يستطيع كل من العميل والمقابل التفكير فى موضوع واحد ·

ومن مشاكل التوجيه أنه ليس دائما متعلقا بالفهم ، حيث تلعب الانفعالات دورها فى هذا المجال · ففى مقابلة الانتقـاء مثلا قد يكون الفرد فى أحسن حالاته النفسية بحيث يحاول التأثير على المقابل ، أو على النقيض من ذلك قد يكون خائفـا مرتبكـا يشعر بالقلق بحيث لا يستطيع التعبير عن أفكـاره بوضوح ، وفى هذه الحالة ينبغى أن يقوم المقابل بتوجيه الفرد انفعاليا ·

٣ ـ تنمية وسائل الاتصال :

نظرا لأن المقـابلة لا تخرج عن كونها عملية اتصـال بين فردين ، فمن الواضح أن المقابلة لن يكتب لها النجاح اذا لم تتم عملية الاتصال على الوجه الأكمل · ويسير الاتصال من العميل واليه أى فى طريق مزدوج ، ولكن تقع مسئوليـة نجـاح عملية الاتصال على القائم بالمقـابلة ، فمن واجبه أن يعد وسائل الارسال والاستقبال السليمة · ويستلزم ذلك استخدام اللغة السليمة

البسيطة دون حاجة الى استعمال ألفاظ معقدة ، مع مراعاة السرعة المعقولة فى الحديث والصوت الواضح المتزن ، مع استخدام كل لفظ فى مكانه الصحيح ، وهذا يتطلب توافر حصيلة لغوية كافية لدى القائم بالمقابلة ·

والمقابل اليقظ ينصت دائما لموضوعين : المحتوى « الواضح » Manifest والمحتوى « الكامن » Latent ·ويتضح الفرق بين المحتويين عندما يذكر العميل أثناء المقابلة مثل هذه العبارات « انى اشعر بالخوف من شيء ما ، ولست أعرف ما هو على وجه التحديد » أو « انى قلق معظم الوقت » ، فالمحتوى الواضح هو أن العميل خائف وقلق ، ولكن لماذا ؟ هنا تكمن الأشياء أو المحتوى الكامن الذى يبحث عنه المقابل خلال المقابلة ·

٤ ـ عدالة القائم بالمقابلة :

تقتضى العدالة أن نعامل الآخرين بموضوعية بعد جمع قسط وافر من المعلومات عنهم · وتتضمن العدالة الا تؤثر رغبات من يصدر الحكم (المقابل) أو تحيزه أو تحامله على قراراته بحال من الأحوال · وينبثق موضوع العدالة فى المقابلة من أن كلا من العميل والمقابل شخص معرض للنزوات والأهواء الشخصية ، وهنا ينبغى أن يفطن المقابل الى القوى الشخصية التى قد تؤثر عليه فى أحكامه ويحاول أن يسيطر عليها ·

وللعدالة أهميتها بصفه خاصة فى مقابلات الانتقاء والتخديم والترقى · وهنا يضع المقابل نصب عينيه الا يتأثر بآراء جانبية أو مفاهيم ومدركات مسبقة أو شائعات أو أحكام فردية متحيزة أو متحاملة عند حكمه على العميل· ويصدر الحكم الصادق على أساس من المعرفة الأكيدة وفهم المشاعر والتفكير العميق والاستبصار ·

مما تقدم يتضح أن المقابلة نوع معقد من النشاط تستلزم أن يعامل الفرد كانسان له كيانه ، وأن يوجه الى الطريق السليم ، مع تنمية وسائل الاتصال السليمة ، واتباع العدالة (١) ·

---

(١) J. Weinland, and M. Gross ; **Personnel Interviewing.** New York : Ronald Press, 1952, pp. 6-18.

اجراءات المقابلة :

ان الهدف من المقابلة هو الحصول على معلومات عن المرشح للوظيفة وتقييمها بما يساعد على التنبؤ الصحيح الصادق عن انجازه مستقبلا مقارنا بالتنبؤات عن باقى المرشحين · وتتضمن المقابلة الحصول على بيانات وأدلة عن امكانيات الفرد بالنسبة لمتطلبات العمل · ونجد بعض هـــذه الأدلة بطلب الالتحاق ، ولكن يجب تأييدها بالمعلومات التى يمكن الحصول عليها من مقابلة شخصية ، كما يمكن الاستفادة من المعلومات التى نحصـــل عليها من تطبيق الاختبارات النفسية ·

ويمكن تقسيم اجراءات المقابلة الى ثلاثة مراحل هى :

١ ـ المرحلة التمهيدية ·

٢ ـ اجراء المقابلة ·

٣ ـ اتخاذ القرار النهائى ·

المرحلة التمهيدية :

تمهد هذه المرحلة لاجراء المقابلة من خلال تأكيد ما يأتى :

(أ) أن المفحوص قد حصل على جميع المعلومات التى يحتاج اليها ·

(ب) أن المرشحين قد دعوا الى المقابلة ويتم استقبالهم والترحيب بهم ·

(جـ) اعداد قاعة انتظار مريحة للمرشحين ·

(د) اعـــداد قاعة للمقابلة يتوافر فيها الهـــدوء والبعـــد عن مشتتات الانتباه ·

مرحلة المقابلة :

توصف المقابلة بأنها « محادثة ذات هدف » ، وأهـــداف المقـــابلة هى : استخلاص المعلومات من المرشح للوظيفة فيما يتعلق بذاته ومؤهلاته وخبراته وطموحه ، وكذا امداده بمعلومات عن المؤسسة والعمل المتقدم له مما يساعده على تقدير موقفه · ويجب التخطيط للمقابلة بدقة واعداد رؤوس الموضـــوعات

التى تناقش مع المرشح . وهناك وسيلتان **معـروفتان لتحليـل المرشحين من** خلال المقابلة همـا : « خطة السبع نقـاط » Seven Point Plan **والثانى** « مشروع التقدير الخماسى » Five-Fold Grading Schemi **(١) وتغطى** « **خطة السبع نقاط** » الموضوعات الآتية :

١ ـ **الصحة والمظهر العام :** وتشمل الحالة الجسمية والصحية ، والمظهر ، والتحمل ، والكلام .

٢ ـ **المهـارة :** تشمل التعليم ، والمؤهلات ، والخبرة .

٣ ـ **الذكاء العام :** القدرة العقلية العامة .

٤ ـ **الاستعدادات :** الميكانيكية ، أو المهـارة اليدوية ، أو سهولة استخدام الكلمات أو الأعداد .

٥ ـ **الميـــول :** عقلية ، عملية ـ انشائية ، بدنية ، اجتماعية ، فنية .

٦ ـ **التأثير العـــام :** مقبول ، التأثير على الآخـرين ، الثبات ، الاعتمـاد على النفس ، الثقة بالذات .

٧ ـ **الظروف الخاصة :** العائلية ، مهن أفراد العائلة .

أما « **مشروع التقدير الخماسى** » فيغطى النقاط الآتية :

١ ـ **التأثير على الآخرين :** الشـكل العــام ، المظهر ، الحديث والسـلوك العام .

٢ ـ **المؤهلات المكتسبة :** التعليم ، التدريب المهنى ، الخبرة .

٣ ـ **القدرات الفطرية :** السرعة الطبيعية للفهم والاستعداد للتعلم .

٤ ـ **الدافعية :** الأهـداف التى يضعها الفـرد ومدى مثابرته وتصميمه على متابعتها ، ونجاحه فى تحقيقها .

٥ ـ **التوافق :** الاستقرار الانفعالى ، القدرة على مواجهة الشدائد ، القدرة على التعامل مع الآخرين .

وقد يفضل بعض الأخصائيين فى مجال شئون الأفراد التصنيف الآتى :

(أ) المعرفة المتخصصة والخبرة .
(ب) التعليم ، والتدريب ، والمؤهلات العلمية .
(جـ) خواص الشخصية .
(د) الخواص الجسمية .

---

(١) T. Page (ed.) ; **Op. Cit.,** pp. 114-120.

قائمة مراجعة للمقابلة :

يستطيع القائم بالمقابلة أن يحصل على المعلومات التى ينشـدها لتقييم المفحوصين مع مراعاة النقاط الآتية :

١ ـ يكون ودودا وغير رسمى بقدر الامكان ٠

٢ ـ معاونة المرشح على أن يشعر بالارتيـاح بالبـدء بمناقشـــة عامة او ملاحظات عامة ، وتشجيعه للتعبير عن نفسه باستخدام الأسئلة العامة ٠ وتجنب الأسئلة التى توحى باجابات معينة ، أو الاسهاب فى الحـديث الا عند شرح جوانب العمل ٠

٣ ـ المحافظة على العلاقة مع العميل من خلال الاستجابة بعطف وتقبل سواء فى الاجابات أو التعليقات ٠

٤ ـ التخطيط مسبقا للموضوعات التى ينبغى تغطيتها خلال المقابلة وخاصة ما يتعلق بجوانب التعليم والمؤهلات والخبرة والطموح ٠

٥ ـ التعمق للكشف عن التفاصيل التى لم تذكر باسهاب فى طلب الالتحـاق أو فى الاجابة عن الأسئلة ٠

٦ ـ محاولة الكشف عن جوانب النجاح فى خبرة العميل مع اتاحة الفرصة له كى يتحدث عن منجـزاته ، وفى نفس الوقت محاولة التعـرف على نواحى قصوره ٠

٧ ـ تحليل التتابع المهنى للعميل كى يمكن معرفة ما اذا كان انتقاله او ترقيه من عمل الى آخر كان يسير بطريقة طبيعية ، وأنه تطور مهنيا بأسـلوب محدد من خلال تنمية معارفه وخبراته ٠

٨ ـ تقييم دافعية العميل من خلال مراجعة انجازاته الفعلية ومطابقتها لخططه المستقبلة واهدافه وطموحه وقدراته وامكانياته ٠

٩ ـ تقدير طاقته على تنمية مهـارات جـديدة أو تحمـل مسئوليات واعباء اضافية من خـلال مناقشة الطـريقة التى استخدمها العميل فى تنمية معارفه وخبراته أثناء العمل ٠

١٠ـ محاولة الحصـول على استنتاجات تختص بذكاء العميل وقدرته على التفكير من خلال سجلاته الدراسية والمهنية ، وكذا من خلال طريقته فى الاجابة عن الأسئلة والاشتراك فى المناقشة ٠

وفيما يلى بعض النماذج والبطـاقات التى تستخدم فى تقـدير المقابلة ودليل للمقابلة ٠٠

بطـاقة تقـدير المقابلة

التـاريخ :

اسم المقابل :

الاسـم : السن : الوظيفة :

(أ) التـاريخ المهنى : م+ م م−

شكل ٣٥ ـ بطاقة تقدير المقابلة

(ب) التعليم والتـدريب :

م+ م م-

(جـ) البيئة المنزليـــة :

م+ م م-

(تابع) شكل ٣٥ ـ بطاقة تقـدير المقابلة (تكملة)

(د) التوافق الاجتماعى الحالى :

م+ م م−

(هـ) الشخصية والدافعية :

م+ م م−

( ) ١ ـ النضج العقلى ·
( ) ٢ ـ الاتزان الانفعالى ·
( ) ٣ ـ روح الفريق (التعاون)
( ) ٤ ـ اللباقة ·
( ) ٥ ـ المرونة والتوافق ·
( ) ٦ ـ التصميم والعزيمة ·
( ) ٧ ـ الضبط الذاتى ·
( ) ٨ ـ المبادأة والتصرف ·
( ) ٩ ـ المثابرة ·
( ) ١٠ـ الثقة بالذات ·
( ) ١١ـ التأثير على الآخرين ·
( ) ١٢ـ صحوة الضمير ·
( ) ١٣ـ الدأب على العمل ·
( ) ١٤ـ الأمانة والاخلاص ·

(و) ملخص الصفات السائدة

ملخص الصفات الناقصة

(تابع) شكل ٣٥ ـ بطاقة تقـدير المقابلة (تكملة)

(ز) ملخص شامل :

(ح) تقدير شامل :

ممتاز	م +	م	م −	ضعيف

(تابع) شكل ٣٥ ـ بطاقة تقـدير المقابلة (تكملة)

دليل استخدام بطاقة تقدير المقابلة (١) :

فيما يلى توجيهات لتسجيل خلاصة المقابلة فى « بطاقة تقدير المقابلة » ، وذلك لمساعدة القائم بالمقابلة على تلخيص أفكاره · هذا بالاضافة الى مايشتمل عليه من تفسير للبيانات التى يحتوى عليها دليل المقابلة مما يساعد القائم بالمقابلة على تقدير شخصية الفرد ودافعيته وقيمه ·

وحيث ان تسجيل نتائج المقابلة تمثل جانبا حيويا فى عملية الانتقاء فمن الضرورى استكمال « بطاقة تقدير المقابلة » عقب انتهاء العميل من المقابلة مباشرة حيث تكون البيانات حاضرة فى الذهن ويمكن أن تستكمل فى أقصر وقت ، بينما قد تستغرق ضعف الوقت اللازم اذا ما تأجل تسجيل البيانات هذا بالاضافة الى ما قد يتسرب من الذهن من معلومات · ويراعى أن تسجل البيانات فى المكان المخصص لها بالبطاقة · وفيما يلى طريقة استكمال كل بند من بنود البطاقة :

(أ) التاريخ المهنى :

يجب أن تسجل البيانات هنا مسلسلة حسب تاريخ حدوثها ــ كما يتضح أثناء المقبلة · لذا ينبغى أن تبدأ بتلخيص للأعمل السابقة يليها مناقشة الأعمال التى مارسها عقب الانتهاء من الدراسة حسب تاريخ مزاولتها · ومن الأفضل أن تكون المناقشة تفسيرية وتحليلية ، مع التركيز على المعلومات المتعلقة بالشخصية والدافعية والأخلاق · ومن الجلى انه يتعذر الحصول على تفسير واضح من كل حقيقة مفردة ، ولكن يمكن الاستدلال على الجوانب السلوكية من خلال ما يمكن تجميعه من معلومات أثناء المناقشة ·

وفى نهاية مناقشة بند « التاريخ المهنى » ينبغى أن يتاكد المقابل من توضيح مستوى الخبرة المهنية للفرد والى أى مدى تتفق مع مطالب العمل الذى سيلتحق به · ولذا فمن الضرورى أن يضع المقابل علامة فى الخانة المناسبة على سلم التقدير فى المكان الملائم · مع ملاحظة أن رموز التقدير هى : « م + » تعنى فوق المتوسط ، « م » متوسط ، « م − » أقل من المتوسط · ويراعى أن يكون التقدير ملائما للعمل المتقدم له الفرد ·

---

(١) R. Fear : **The Evaluation Interview** (2nd ed.). New York : Mc. Graw-Hill, 1973. Ch. 14.

(ب) **التعليم والتدريب :**

كما فى البند السابق ، يجب أن تسجل البيانات هنـا مسلسلة حسب تاريخ وقوعها ، بمعنى البدء بمناقشة التعليم الثانوى ثم يلى ذلك مناقشـة مستفيضة للدراسة الجامعية وما يلى ذلك من دراسات عليا • وهنا أيضـا تكون البيانات تفسـيرية وتحليلية مع الاطـلاع على الشـهادات والمستندات والخروج منها بأدلة ومعلومات • وهنا تبرز أهمية تفسير تقديرات المـواد الدراسية وموقعه بالنسبة لزملائه فى الدراسة • ولا يغفل المقابل عن تسجيل جوانب النشاط المدرسى ونشاط وقت الفراغ أثناء الدراسة • وينبغى تسجيل أسماء المدارس والمعاهد والكليات التى التحق بها والمؤسسات التى تدرب بها وفى النهاية يسجل المقابل تقدير هذا البند على سـلم التقـدير فى الخانة المناسبة •

(ج) **الحياة الأسرية :**

نظرا لضيق المكان المخصص لهذا البنـد يكتفى بتسجيل البيانات ذات التأثير على نمو الفرد وتطوره • ويذكـر ملخص عن بيانات الآباء والاخوة وعلاقة الفرد بهم وتاثير هـذا على شخصيته وسـلوكه وفى النهـاية يسجل تقدير هذا البند على سلم التقدير •

(د) **التوافق الاجتماعى الحالى :**

ينبغى أن تعنى التعليقات التفسيرية فى هذا البند أساسا بالحكم على ميول الشخص واهتماماته وتوافقه فى الحياة الزوجية ، والاستقرار المادى (المالى) ، والصحة • ويسجل تقدير هذا البند فى الخانة المناسبة على سلم التقدير •

(هـ) **الشخصية والسلوك والدافعية :**

يسبق كل سمة من السمات الأربعـة عشرة زوج من الأقواس ، ممـا يسمح للمقابل بأن يسجل تقديرا لكل سمة • ونؤكد هنا ما سبق ذكره من أن الحكم على هذه البنود ينبغى أن يكون فى اطار ما تستلزمه الوظيفة موضع الاعتبار • وباستخدام سلم تقدير خماسى يستطيع المقابل أن يسجل تقديره فى الاقواس بجوار كل سمة على الأساس الآتى : « + » اذا كان يرى أن الشخص

ممتاز فى الصفة ، « م + » اذا كان يرى الشخص فوق المتوسط فى التقدير ، « م » اذا كان تقدير الشخص فى الصفة متوسطا أو مناسبا ، « م — » اذا كان تقدير الصفة أقل من المتوسط ، « — » اذا كان يرى أن الشخص يفتقر الى وجود الصفة ، واذا لم يستطع المقابل أن يحدد تقديرا لاحدى الصفات فعليه ألا يدون شيئا داخل الأقواس بالنسبة لهذه الصفة ٠

ومما لا شك فيه أن الصفات الأربعة عشرة لا تمثل جميع الخواص أو السمات التى تستلزمها جميع الأعمال ، ولكن روعى فى اختيار هذه القائمة أنها أكثر الصفات ارتباطا بأغلب الأعمال من واقع الخبرات والبحوث بالنسبة للأعمال ذات المستوى العالى بصفة عامة ٠ واذا ما اتضح وجود صفات أخرى لازمة خلاف ما هو موجود بالقائمة يمكن اضافتها فى خانة « ملخص الصفات السائدة » أو « ملخص الصفات الناقصة » بالقسم « و » من البطاقة ٠

وعند تقدير الصفات على المقابل أن يستعيد انطباعاته الخاصة بالبنود السابقة للخروج بأدلة تساعده على تقدير الصفة بطريقة سليمة ٠ فعلى سبيل المثال نجد صفة « الدأب على العمل » ترتبط باعتبارات معينة مثل مدى الجهد الذى كان يبذله فى الأعمال التى أنجزها ، والتركيز والمثابرة أثناء فترة الدراسة ، ومدى تنميته لعادات العمل الطيبة فى العمل السابق ، وطاقته على بذل الجهود الخلاقة والبناءة كما تتضح فى أوجه نشاطه وهواياته ومدى قدرته على الانتظام فى دراسات مسائية بعد قضاء يوم عمل شاق ٠

والبنود التالية من شأنها أن تساعد المقابل على التفكير فى كيفية استخدام البيانات التى حصل عليها أثناء المقابلة مما يساعده على تقدير كل صفة من الصفات الأربعة عشرة الواردة فى « بطاقة تقدير المقابلة » ٠ ومن شأن الأسئلة الآتية أن تنشط تفكير المقابل من حيث المعلومات الايجابية والسلبية التى تواجهه أثناء تقدير الصفات ٠ فالعبارات المسبوقة بعلامة ناقص (—) تعطى مثالا للاستجابات غير المرغوب فيها بالنسبة للصفة الجارى تقديرها ، بينما العبارات المسبوقة بعلامة زائد (+) تعطى مثالا للاستجابات المرغوب فيها أو الايجابية ٠

١ ـ النضج العقلى :

— أية نزعة (ميل) لتبرير مشاعره ٠

+ هل تعلم أن يتقبل نواحى قصوره ويعيش معها ؟

- سوء توافق مزمن بالنسبة لواجبات عمله وظروفه ، مما يعكس عدم القدرة على تقبل ظروفه المهنية بحلوها ومرها ·
+ أهداف مهنية موضوعة بدقة وواقعية ·
+ اتجاهات مسئولة نحو الأسرة ·
- مبالغ فى رعايته كالطفل ·
- جهوده فى المدرسة لم تخرج عن الدراسات التى يميل اليها ·
+ مركز مالى مستقر ·

٢ ـ الاتزان الانفعالى :

+ مدى القدرة على التماسك والسيطرة على الذات أمام مواقف الاحباط ·
- وجود مشكلات مع الرؤساء أو المشرفين أو الآباء أو الزوجة تعكس الاستعداد لفقد السيطرة على نفسه ·
+ مدى قدرته على التعامل مع جوانب قصور المرءوسين بصبر وهدوء ·
- متقلب المزاج عادة ويندمج فى مواقف يمارس فيها التقلب من حالة مزاجية الى نقيضها ·
- الميل الى التجهم فى مواجهة النقد ·
+ مدى القدرة على عدم السماح للانفعالات بالتدخل فى قراراته وأحكامه ·

٣ ـ روح الفريق (التعاون مع الآخرين) :

+ مدى نجاحه فى العمل كعضو فى فريق رياضى أثناء الدراسة أو النشاط الاجتماعى أو فى العمل ·
- قوة دافعيته ليكون « نجم » الفريق ، ويحاول أن يحصل على أكثر من نصيبه فى الاعتراف والتقدير ·
+ القدرة على وضع انجازات الجماعة فوق مشاعره الخاصة وطموحه ·

- الميـل الى الجمود أو عـدم المرونة أو عـدم التسامح أو التمسك بالرأى ٠

+ اللباقة والحساسية الاجتمـاعية اللازمة لتنمية العلاقات الداخلية الطيبة مع باقى أفراد الفريق والمحافظة عليها ٠

٤ ـ اللبـــاقة :

+ الى أى مدى تعبر ملاحظاته وتعليقاته أثناء المقابلة عن اللبـاقة واعتبار القائم بالمقابلة ٠

- تكرار الملاحظات أثناء المقابلة بطريقة جافة ومباشرة ٠

+ عندما يناقش علاقاته مع مرءوسيه ، الى أى مدى يعكس تقـديره لمشاعرهم ٠

+ الشواهد الدالة على أنه منصت ومستمع جيد ٠

٥ ـ المرونة والتوافق :

+ وجود شواهد تدل على ميله واهتمـــامه بالأعمـال التى تتضمن الاتصال بأنواع عديدة من الناس ومواقف متنوعة ٠

+ وجود أدلة تشير الى قدرته على انجاز واجبات متنوعة من العمل بطريقة متأنية ٠

+ قدرته على الانتقال من عمل الى آخر يختلف تماما عن السابق دون صعوبة ٠

- نشأته المنزلية وتميزها بعدم تعريضه لمواقف متنوعة ٠

- عدم التوافق مع الخدمة العسكرية أثناء فترة التجنيد ٠

٦ ـ التصميم والعزيمة :

+ مدى قدرته على الوقوف بجانب ما يعتبره صحيحا ٠

- سلبيته فى قيادة مرءوسيه وتوجيههم بالدرجة التى تجعله يعزف أو يحجم عن طلب قيامهم بالعمـل لسـاعات اضافية حتى يمكن انجاز المطلوب فى الوقت المحدد ٠

+ استعداده لتفويض مسئولياته لبعض مرءوسيه على الرغم مما يترتب على ذلك من انجاز الواجبات بطريقة غير دقيقة ٠

− الشواهد الدالة على وجود انطباع بأنه متعاطف مع الآخرين ويراعى مشاعرهم أكثر من اللازم ٠

٧ ـ **الضبط الذاتى :**

− وجود شواهد تدل على ميله لتأجيل القيام بالواجبات التى لا يميل اليها فى عمله ٠

− فشله فى انتهاز الفرص الأكاديمية التى أتيحت له لعدم قدرته على فهم بعض الموضوعات بطريقته ٠

+ اشتراكه فى المسئوليات القومية على الرغم من أن أنشطة المجتمع المحلى لا تستهويه بصفة عامة ٠

− وجود أدلة على أنه اعتاد الحياة الهادئة السهلة مما لا يدعوه الى مواجهة المشكلات الصعبة ٠

+ وجود شواهد تدل على عزمه واهتمامه بالجوانب الصعبة فى عمله على الرغم من عدم ميله اليها ٠

٨ ـ **المبادأة والتصرف :**

+ قدرته على انجاز عمله بنجاح دون حاجة الى اشراف مباشر ٠

− ابداء الكراهية للمواقف المهنية التى لا تناسبه ٠

+ بذل الجهد لتحمل مسئوليات متزايدة ٠

+ وجود شواهد تدل على أنه مبادر الى العمل ٠

− عدم الرغبة فى انتزاع نفسه من مواقف مغلقة لا نهاية لها ٠

٩ ـ **المثـــابرة :**

− وجود أدلة على تغييره لعمله باستمرار ٠

+ مواصلته لدراسته السابقة من خلال الانتساب أو الدراسات الليلية ٠

+ عندما يبدأ عملا ، يستمر فى انجازه حتى يستكمله ٠

- يجد صعوبة فى انجاز واجبات العمل المكلف بها ، دون أن تثار دافعيته من قبل الجماعة ٠

+ وجود أدلة على أنه يبدأ فى عمل أشياء لا يستطيع استكمالها ٠

١٠ـ الثقـــة بالذات :

- الثقــة تخفى شــعورا دفينا بسيطرة أبوين مبالغين فى مطالبهما وينشدان الكمال دائما ٠

+ يعكس تقييمــا واقعيــا لامكانياته مع الرغبة الصادقة فى اتخاذ موقف ٠

+ نشأ فى رعاية أب ناجح ٠

- كان يعانى لاستمرار مقارنته بأخ أكثر منه ذكاء ٠

- يحجم عن تحمل مسئوليات اضافية خشية الفشل ٠

١١ـ قوة التاثير على الآخرين :

+ لشخصيته قوة التأثير على الآخرين وجذب انتباههم ٠

- لديه الاستعداد كى يستغله الآخرون لافتقاره الى تأكيد الذات ٠

- يميل الى الانطواء بدرجة أن يحجم عن الاشتراك فى النشـــاط الجمعى ٠

+ تشير سجلاته الى أدلة على مواقف قيادية فى المدرسة أو العمل أو فى البيئة ٠

+ وجود أدلة على نجاحه فى القيام بالأعمال التى تنمى قوة التأثير على الآخرين ٠

١٢ـ صحوة الضمير :

- تشير سجلاته المهنية الى الميل للتسيب فى تصرفاته ٠

+ لديه الاستعداد لأن يقضى ساعات اضافية فى عمله ، دون أن يطلب رئيسه ذلك ، كى ينجز عمله اذا ما تطلب الموقف ذلك ٠

- يميل الى التطلع الى ساعته ما بين لحظة وأخرى فى انتظار وقت الانصراف ٠
+ تشير الدلائل الى وجود معايير أخلاقية يلتزم بها فى عمله ٠

١٣ـ الدأب على العمـل :

+ تشير الأدلة الى تعوده على الدأب على العمل المتواصل ٠
- يشـير سـلوكه العـام الى التراخى مما يعكس بذل طاقة دون المتوسط ٠
- يعارض بشدة فكرة قضاء ساعات اضافية فى العمل ٠
+ يوحى مظهره بتمتعه بصحة ممتازة مما يعكس قوة تحمله وقوته الجسمية ٠
- يبحث دائما عن الأعمال ذات الواجبات السهلة ٠

١٤ـ الأمانة والاخلاص :

+ لديه استعداد دائم ليقدر الأشياء والأشخاص حق قدرها ٠
+ تشير الأدلة الى تأثير نشأته المبكرة على تنمية معايير خلقية ٠
+ سلوكه أثناء المقـابلة يشـير الى استعداده للتحدث صراحة عن الجوانب الضعيفة والقوية فى حياته ٠
- هناك من الأدلة ما يشير الى أنه مهيأ فى اتجاه المكاسب الشخصية لدرجة أنه لا يحمل شعورا بالانتماء أو الولاء لأية منظمة ٠
- هناك من الأدلة ما يشير الى مغالاته فى تقدير ذاته أو منجزاته ٠
- تشير أحاديثه الى عدم التماسك أو الاتساق مع نتائج الوسـائل الأخـرى المستخدمة فى الانتقـاء ، مثل بيانات طلب الالتحاق أو المقابلة التمهيدية ، أو الاختبارات النفسية ، أو خطابات التوصية ٠

وبعد تقدير الصفات الأربعة عشرة ، يضع المقابل تقديرا شاملا لهـذا الجزء من البطاقة على سلم التقدير ٠ وحتى يمكن وضع هذا التقدير الشامل يسترشد المقابل بمراجعة البنود الايجابية ويقارنها بالبنود السـلبية ، مع ملاحظة أن بعض الصفات تستحق تقديرا أعلى من غيرها ، فمثـلا نجـد أن التقدير السلبى لصفة « الأمانة والاخلاص » يكفى دون شك لمحو التقـديرات

الايجابية لباقى الصفات · وبالاضافة الى ذلك ، فبعض الصفات مثل « النضج العقلى » و « الثبات الانفعـالى » و « الدأب على العمـل » تزداد أهمية عن صفات « اللباقة » و « العزيمة » و « قوة التاثير على الآخرين » · ولا يغـرب عن البال أنه عنـد وضعه للتقـدير الشامل لهـذا الجـزء من البطـاقة فان المقابل يسترشد بمطالب العمل المعين الجارى الانتقاء له · فمثـلا نجـد أن « قوة التأثير على الآخرين » قد تعطى وزنا كبيرا فى حالة الشخص الـذى ينتقى لوظيفة « مشرف على الانتاج » أكثر منه فى حالة من يتقدم لوظيفـة « مدير شئون عاملين » ·

(و) ملخص الصفات السائدة والصفات الناقصة :

يعنى هذا الجزء من « بطاقة تقدير المقابلة » بأهم نتائج المقـابلة ، من حيث ما يتميز به الفرد موضع المقابلة بصفة شاملة · وتمثل بنود هذا القسم من البطاقة تلخيصا لعدد من العوامل الفردية · فمثلا قد يضع المقابل فى خانة الصفات السائدة » بندا يذكر « يتميز بشخصية مندوب مبيعات ناجح » ، بدلا من سرد عـدد من الصـفات أو العوامل المميزة « لشخصية موظف المبيعات الناجح » مثل الجرأة والاقدام ، وروح الدعابة والمرح ، وحضـور البديهة ، والمظهر ، والحساسية الاجتماعية ، وقوة الاقناع ·

وينبغى أن يتضمن هذا القسم من البطاقة النتـائج الأساسـية الناجمة عن عملية الانتقـاء بأكملها ، مع التركيز على نتائج اختبارات الاستعدادات والمقابلة بصفة خاصة · وعلى ذلك ، فبالاضافة الى ما خـرج به المقابل من المقابلة ، ينبغى أن يتضمن هذا القسم النتائج المتاحة عن اختبارات القـدرة العقلية ، أو القدرة اللفظية ، أو القـدرة العـددية ، أو الفهم الميكانيكى ، أو الاستعداد الاجتماعى ، أو الاستعداد للأعمال المكتبية · ومن المفيد أن يربط المقابل بين نتائج كل من الاختبارات والمقـابلة بطريقة تيسر معـرفة مستوى تفكير الفرد موضع المقابلة أو المتقـدم للوظيفـة ؛ ويمكن التعبير عن مستوى التفكير بما يأتى : القدرة التحليلية ، القـدرة على التخطيط والتنظيم ، ودقة التفكير وعمقه ، واتساع الأفق ، والاستبصار ·

ونؤكد هنا مرة أخرى ضرورة الاهتمـام بالصفات التى ترتبط مباشرة بالوظيفة الجارى الانتقاء لها ·

(ز) ملخص شامل :

فى هذا الجزء من البطاقة يسجل المقابل ملخصا قصيرا لمواصفات الفرد موضع المقابلة فى شكل ثلاث فقرات ـ الأولى تختص بتلخيص الصفات السائدة لدى الشخص ، والثانية تتعلق بالصفات الناقصة التى يفتقر اليها ، والثالثة يقارن فيها المقابل بين محتويات الفقرتين السابقتين ويقرر ما اذا كانت الصفات السائدة تغلب على الصفات الناقصة أو العكس ، ويشرح وجهة نظره فى ذلك · ولابد لهذا البند أن يبرز شخصية الفرد باعتبارها فريدة ومتميزة عن غيرها ·

(ح) تقدير شامل :

يمثل تقدير المقابل للفرد موضع المقابلة على سلم التقدير فى آخر البطاقة المرحلة النهائية من مقابلة الانتقاء ، حيث يمثل هذا التقدير النهائى وزنا لجميع الأدلة التى جمعت أثناء خطوات الانتقاء · وعلى ذلك ، فان المقابل لا يكتفى هنا بالتقديرات التى وضعها أثناء مراحل المقابلة ، بل يضع فى اعتباره أيضا جميع المعلومات المشتقة من المقابلة التمهيدية ، وطلب الالتحاق ، واختبارات القدرات والاستعدادات ، وغيرها من البيانات ·

وعند وضع التقدير النهائى الشامل ، يستند المقابل الى مقارنة الصفات السائدة بالصفات الناقصة وتقلب احداها على الأخرى ، مع مراعاة أنه لن يتيسر لشخص أو لا نتوقع منه أن يمتلك كل المؤهلات المدرجة فى مواصفات عمل من الأعمال · ومهمة المقابل أن يزيد جوانب القوة الصفات السائدة فى مواجهة جوانب الضعف للصفات المفقودة أو الغائبة التى يفتقر اليها الشخص ، بمعنى أن يتساءل المقابل عن المدى الذى تتسبب عنه جوانب النقص فى اعاقة طالب الوظيفة عن مزاولة العمل المنشود ، وفى نفس الوقت يقدر المدى الذى تساعد فيه الصفات السائدة الشخص على أن يصبح ناجحا فى انجاز العمل المنشود ·

وينبغى أن يتذكر المقابل أيضا أن بعض الصفات السائدة القوية قد تعوض الشخص عن بعض الصفات الناقصة ، فمثلا نجد فى بعض الحالات أن الدافعية والخبرة المرتبطة بالعمل والخواص العقلية الجيدة قد تعوض عن المستوى الأقل من المتوسط فى التعليم ، وفى هذه الحالة قد يحصل الشخص على تقدير شامل يعادل « فوق المتوسط » على الرغم من أن تقدير مستوى التعليم والتدريب لا يتجاوز « أقل من المتوسط » ·

ان درجة « ممـتاز » فى التقـدير الشامل يحتفظ بها عادة لهؤلاء الذين يمتلكون صفات سائدة عديدة وجوانب القصور لديهم محدودة أو ليست بذات أهمية • وبالنسبة لهؤلاء الذين يقدرون بدرجة « فوق المتوسط » فانهم أشخاص على المستوى المطـلوب بدرجة جيـدة ، ونواحى قصـورهم ـ وان كانت تزيد بعض الشىء عن فئة الممتازين ـ لكنها لم تصـل الى الحد الذى يعوقهم عن انجاز العمل بنجاح • أما الأشخاص الذين يحصلون على تقدير « متوسط » فهم أولاء الذين تتوازن أو تتعادل نواحى قوتهم مع جوانب ضعفهم تقـريبا • وعلى أى الحالات يجب ألا تتسبب نواحى الضعف فى عدم انجازهم للأعمال بدرجة متوسطة •

ومن الناحية المثالية ، نتوقع ألا يحصـل على الوظيفة الا هؤلاء الذين يحصلون على تقدير « ممتاز » و « فوق المتوسط » فقط • ولكن فى بعض الأحيان تحتم ظروف التوظيف استخدام عدد من الحاصلين على تقدير « متوسط » • أما هؤلاء الحاصلون على تقدير « أقل من المتوسط » و « ضعيف » فيجب عدم استخدامهم تحت أى ظروف وذلك لصـالح كل من المنظمة والفرد على المدى الطويل •

* * *

الخلاصـــة

يتلخص ما سبق مناقشته بهذا الفصل فى النقاط الآتية :

١ ـ هناك مصادر عديدة للمعلومات عن المتقدمين للوظائف ، وهى تتضمن طلب الاسـتخدام ، والمراجع الشـخصية ، والتقـارير السابقة ، والاستقصاءات ، وخطابات التوصية ، والاختبارات النفسية ، والمقابلة الشخصية • وتشمل البيانات الشخصية تاريخ حياة الفرد ، وبيانات طلب الالتحاق والسجلات •

٢ ـ السيرة الذاتية عبـارة عن تاريخ حياة الفرد كما يدونه بنفسه ، وهى تتضمن تاريخه الأسرى ، وتطور حيـاته ، وقيمه وأهدافه ، والخبرات التى مر بها وأثرت على حياته • وتتخذ السيرة الذاتية صورا عديدة منهـا : تاريخ حياة الفرد ، والمذكرات اليـومية ، والبرامج اليومية ، وبطاقات البيانات الشخصية •

٣ ـ تعد المؤسسات طلبات التحاق بالأعمال الشاغرة بها ، وهى تختلف من مؤسسة الى أخرى • ويتضمن طلب الالتحاق غالبا بنودا تختص باسم طالب العمل ، وعنوانه ، وتاريخ ميلاده ، وحالته الاجتماعية ، ومؤهلاته الدراسية ، وخبرته السابقة ، والوظيفة التى يرغب فى الالتحاق بها ، واللغات التى يجيدها ، ومعلوماته عن العمـــل المرتقب ، وهواياته • ويعتبر طلب الالتحاق وســـيلة أساسية للاختبار المبـــدئى فى عملية الانتقاء •• ومن شأن البيـــانات الموجودة بالسجلات أن تلقى الضوء على الخبرة السابقة للفرد وامكانياته المهنية والتحصيلية والعقلية •

٤ ـ قامت فكرة الاختبارات النفسية واستخدامها على أساس أن هناك فروقا بين الأفراد من حيث القدرة على التعلم وانجاز الأعمال ، وأن القدرات تتفاوت بالنسبة للفـــرد نفسه ، مع مراعاة أثر البيئة والثقـــافة على محتويات الاختبار ونتائجه • وفى مجال الصناعة تستخدم الاختبارات النفسية للأغراض الآتية : اختبار الأفراد الصالحين للعمل ، والتوجيه والتصنيف المهنى ، واختيار الصالحين للتدريب ، وتنظيم نقـل وترقية الأفراد ، وتقليل عـــدد الحوادث • وعند استخدام الاختبارات تراعى الاعتبارات الآتية : ثبات الاختبـــار ، وصدق الاختبـــار ، والمعايير • وتصنف الاختبارات النفسية أساسا الى : اختبارات الذكاء ، واختبارات الاستعدادات ، واختبارات الميول ، واختبارات الشخصية •

٥ ـ المقابلة الشخصية هى محادثة بين شخصين لغرض معين • وعند اجراء المقابلة ينبغى أن نضع فى اعتبـــارنا ما يأتى : التعامل مع العميـــل كشخص ، وأن يكون مهيأ للموقف ، وتنمية وسائل الاتصال مع العميل ، وعدالة القـــائم بالمقـــابلة • تنقسم اجراءات المقابلة الى : المرحـــلة التمهيدية ، واجراء المقابلة ، واتخاذ القرار النهائى • وهنـــاك نماذج تستخدم فى تقدير المقابلة ودليل للمقابلة •

★ ★ ★

الفصل العـاشر

تطبيقات عملية فى الانتقـاء

ناقشنا فى الفصلين السابقين مفهوم عملية الانتقاء والوسائل المستخدمة للانتقاء · واستكمالا للفائدة يعرض المؤلف فى هـذا الفصل تطبيقات عملية للانتقاء اشـترك فى تخطيطها وتنفيذها لاختبـار العاملين لبنك فيصـل الاسلامى · وقد تمت العملية الأولى لاختبار العاملين « لبنك فيصل الاسلامى بالخرطوم » (١) · وقد تبع ذلك القيام بعملية اختيار العاملين « لبنك فيصل الاسلامى المصرى بالقاهرة » ، وهى العملية التى افردنا لها هذا الفصل لتكون نموذجا لعملية انتقاء متكاملة فى البيئة العربية ·

فى شهر رمضان عام ١٣٩٧ هـ صدر قانون انشاء بنك فيصل الاسلامى المصرى برأسمال سعودى ـ مصرى مشترك بلغ ٤٠ مليون دولار أمريكى · وبدأ البنك منذ صدور قرار انشائه فى الاعداد للقيام بالمهام التى أنشىء من أجلها · وفى مجال انتقاء الصفوف الأولى للعمل بالبنك ، طلب البنك من الاتحـاد الدولى للبنوك الاسلامية القيام بعملية انتقاء مهنى لشغل الوظائف الشـاغرة فيه ، وحدد البنك الوظائف التى طلب الانتقاء لها كما يلى (٢) :

(أ) رؤساء أقسام — (ب) وكلاء أقسام

(جـ) مصرفيون أول — (د) مصرفيون ثوان

(هـ) مصرفيون ثوالث — (و) وظائف كتابية

وبناء على ذلك قام الاتحاد باجراء الاتصالات اللازمة بالخبراء النفسيين

---

(١) جابر عبد الحميد ، سيد عبد الحميد مرسى ، محمود الأنصـارى : « تقرير عن عملية انتقاء موظفى بنك فيصل الاسلامى السودانى » · **بحث غير منشور** · الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ، سبتمبر / أكتوبر ١٩٧٧ ·

(٢) جابر عبد الحميد وآخرون : « تقرير عن عملية انتقاء العاملين لبنك فيصل الاسلامى المصرى » **بحث غير منشور** · القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ، يوليو / أغسطس ١٩٧٨ ·

فى مجال انتقاء العاملين بالبنوك الاسلامية ، وتشكل فريق الخبراء الذى أشرف على البرنامج تخطيطا وتنفيذا (١) ٠

وقبل البدء فى تنفيذ البرنامج رأى هؤلاء الخبراء القيام بمناقشة استطلاعية للتعرف على أبعاد تصور اللجنة الفرعية المختصة المنبثقة من مجلس ادارة البنك لهذا البرنامج ، ولا سيما أن هذه اللجنة كانت على دراية بعملية انتقاء العاملين ببنك فيصل الاسلامى السودانى ٠ وقد أسفر هذا اللقاء عن التعرف على وجهات نظر مجلس ادارة بنك فيصل الاسلامى المصرى، وعن تحديد مواصفات الاعلان عن الوظائف المطلوبة وتوقيته ، وعن تحديد الخطوات التالية بعد تلقى طلبات المتقدمين لهذه الوظائف ٠ وقد بدأت لجنة الخبراء فى التخطيط لبرنامج الانتقاء وتحديد مواصفاته ومناقشة أسسه العلمية والتنفيذية ٠ وسوف نعرض فيما يلى وصفا تفصيليا لهذا البرنامج يتضمن هذه الجوانب النظرية والتنفيذية ٠

نماذج الانتقاء المهنى :

يقصد « بالانتقاء المهنى » تلك العملية التى تسعى الى تحقيق المواءمة المهنية عن طريق انتقاء أفضل المتقدمين لعمل معين أو شغل وظائف معينة ٠ وبهذا المعنى يصبح الانتقاء متعلقا بقرار رفض أو استبعاد غير الصالحين أو غير الملائمين للعمل ، أو قرار قبول بانتقاء أفضل المتقدمين ، وحين يكون عدد المتقدمين كبيرا وعدد الوظائف المعلن عنها محدودا فان الانتقاء يصبح أقرب الى نموذج الرفض منه الى نموذج القبول ٠ والانتقاء المهنى أفضل أساليب المواءمة المهنية بين العمل والعاملين ٠

وفى الانتقاء المهنى توجد نماذج مختلفة ، كان لابد من المفاضلة بينها لأغراض البرنامج الحالى ، وهذه النماذج هى :

١ ـ **نموذج الانتقاء من خلال الاختبار فى مواقف العمل العادية : On-Job Testing** : ويتطلب هذا النموذج ملاحظة سلوك الأفراد فى هذه المواقف وتقدير أدائهم والحكم عليه لتحديد مستوى انجازهم للعمل ، ثم اتخاذ قرار فى ضوء كل هذا حول مدى ملاءمة الفرد للعمل ٠

---

(١) **تشكل فريق الخبراء من** : (أ) د ٠ جابر عبد الحميد جابر ، أ ٠ د ٠ فؤاد أبو حطب ، أ٠ د٠ سيد عبد الحميد مرسى ، د ٠ حسين الدرينى ٠ د ٠ السيد زيدان ، د ٠ سليمان الخضرى ، أ ٠ محمد سمير ابراهيم ، أ ٠ محمود الأنصارى ٠

٢ ـ **نموذج الانتقاء من خلال الاختبار فى مواقف مصـغرة : Miniature Replica** ويعتمد هذا النموذج فى تصميمه على مبـدأ « المماثلة » Simulation مع مواقف العمـل الطبيعيـة ، وعادة ما تكون هـذه المواقف المصغرة أكثر يسرا وبساطة وأقل تكلفة · ويمكن فى ضوء أداء الأفراد فى مثل هذه المواقف تحديد مستواهم واتخاذ قرار فى ضوء هذا الأداء حول صلاحية الفرد للعمل ·

٣ ـ **نموذج الانتقـاء من خلال تطبيق الاختبارات المهنية والنفسية التى يتم اختيارها على أساس تحليل مهنى دقيق :** وهو يتضمن تحليل المقتضيات المهنية من خلال تحليل العمل ، بحيث تتحـدد من خـلاله الاستعدادات العقلية المعرفية والسمات الانفعالية والشخصية والخصائص الاجتماعية التى يتطلبها العمل ، ثم تختار الاختبارات ـ ان وجدت أو تصمم ـ ان لم تكن موجودة ـ لقياس هذه الجوانب ·

والنموذج الأخير يفضل النموذجين الأولين لاعتبارات أساسية هى أنه يستغرق وقتا معقولا وتكلفته أقل ، بينما يحتاج النموذجان الأول والثانى عددا كبيرا من المتخصصين فى تصميم المواقف والملاحظـة بالاضـافة الى الوقت الكبير الذى يستغرقه ذلك ، خاصة وأن الاختبار فى النموذجين الأول والثانى يتخذ الطابع الفردى ·

وهكذا يمكن أن تلخص الاطار النظرى للبرنامج الحالى فيما يلى :

- أنه من بين أساليب المواءمة المهنية المختلفة اخترنا أسلوب الانتقاء المهنى ·
- أنه من بين نماذج الانتقاء المهنى المختلفة اخترنا نموذج استخدام الاختبارات المهنية والنفسية القائمة على التحليل المهنى ·



خصائص البرنامج الحالى للانتقاء المهنى

لابد لتنفيذ نموذج الانتقـاء المهنى المختـار للبرنامج الحالى من توافر ثلاثة جوانب أساسـية هى : المحكات ، والاختبارات ، واتخـاذ القرارات · وسنتناول هذه الجوانب بالتفصيل موضحين علاقتها بالبرنامج ·

أولا ـ المحكات (الموازين) :

يتطلب الانتقاء المهنى تحديد مؤشر متفق عليه للنجـاح المهنى يعتمد فى جوهره على تحليل دقيق للعمل ومتطلبات المهنة لتحديد الخصائص النفسـية

اللازمة لهذا النجاح المهنى تحديدا اجرائيا · وبهذه الطريقة يمكن الوصول الى « المحك » (الميزان) Criterion مصاغا فى اطار من « أداء العمـــل » Job Performance · ولكى يتحقق ذلك لابد من مراعاة ما يأتى :

١ ـ تحديد نوع العمل من خلال التعرف الدقيق على واجباته وخصائصه وتعيين مسميات العمل الشائعة ·

٢ ـ توضيح محتويات العمل ومجاله عن طريق وصفه بدقة ·

٣ ـ توضيح مستوى صعوبة العمـل عن طريق تحديد مقتضيات العمـل من حيث المهارة والمسئولية التى يتطلبها من القائم به حتى يؤدى العمـــل بنجاح ·

والواقع أن مشكلة تحديد محك النجاح فى الأعمال المصرفية الاسلامية لا زالت فى حاجة الى مزيد من البحث والدراسة ، وهذه فى رأينا احدى المهام التى يجب أن يضطلع بها الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية فى المســـتقبل · وعلى كل فقد أفادت لجنة الخبراء من التوصيف الذى زودنا به بنـك فيصـل الاسلامى المصرى والذى حدد فيه المهام الأساسية لجهاز البنك التنفيذى بدءا بالمحافظ فنائبيه فمديرى الادارات التى تناولها الهيكل التنظيمى للبنك · وقد التزم هذا التوصيف فى كل وظيفة من وظائف مديرى الادارات المختلفة بتحديد موقع الوظيفة ، ثم وصف عام لها ، فتحديد اواجباتها ومسئولياتها ، وعرض للاشتراطات التى يجب أن تتـوافر فى شاغليها · وقد قامت لجنـــة الخبراء باضافة الصفات اللازم توافرها فى شاغل الوظيفة · وتكرر ذلك كله بالنسبة لمديرى الادارات الآتية : الودائع ، والعمليات المصرفية الداخلية ، والعمليات المصرفية الخارجيـــة ، والحسابات العـــامة والميزانية ، والآلات والأنظمة الحاسبة ، والتنظيم والتدريب ، وشـــئون العاملين ، والشـــئون الادارية ، والأوعية الادخارية ، وبحوث الجدوى الاقتصادية ، وأمناء ووكلاء الاستثمار ، والصادر والوارد ·

ويوضح شكل (٣٦) بطاقة وصف لوظيفة مدير ادارة التنظيم والتدريب كمثـــال ·

وعلى الرغم من أن هذا التوصيف لا يشتمل على تحديد للوظائف التى نقوم بالانتقاء لهـــا فى البرنامج الحالى حيث ركز على « مديرى الادارات » بينما لا يتعدى البرنامج الحالى مستوى « رؤساء الأقسام » ، فقـــد أمكننا الافادة منـه فى التعـــرف على الخصائص الأساسية المشتركة فى الوظائف

المصرفية المختلفة وتحديد الخصائص الفارقة لكل من هذه الوظائف فى مستوياتها المختلفة ·

وقد رأت لجنة الخبراء تصنيف الوظائف المطلوب شغلها الى أربع مستويات هى :

١ ــ الوظائف الاشرافية ، وتشمل رؤساء ووكلاء الأقسام والمصرفيين الأول ·

٢ ــ الوظائف التنفيذية (مستوى متقدم) وتشمل المصرفيين الثوان ·

٣ ــ الوظائف التنفيذية (مستوى مبتدىء) وتشمل المصرفيين الثوالث ·

٤ ــ الوظائف الكتابية ·

وبتحليل المقتضيات المهنية لهذه المستويات الوظيفية الأربع فى بنك له طبيعة اسلامية ، توصلنا الى تصنيف هذه المقتضيات الى ما يأتى :

بطاقة وصف رقم (١٠)

مسمى الوظيفة : مدير ادارة التنظيم والتدريب

أولا ــ موقع الوظيفة :

تقع ضمن وظائف الفئة الأولى · ويعمل شاغلها بتوجيه من مدير عام التنظيم والشئون الادارية وتحت اشرافه المباشر ، ويشرف من جانبه على المستويات الأدنى من العاملين فى الادارة ·

ثانيا ــ الوصف العام للوظيفة :

يتولى شاغلها الاشراف على اعداد الدراسات الخاصة بوضع انظمة العمل وتطويرها وتبسيطها أو التنسيق بينها وكذا خطط العمل

شكل ٣٦ ــ بطاقة وصف وظيفة مصرفية

الخاصة بتطبيق النظم الآلية فى البنك ، وذلك باستثناء الآلات والأنظمة الحاسبة (الكمبيوتر) وما يكملها ولا يتعارض معها ·

ويتولى الاشراف على اعداد وتطوير النماذج والمحررات اللازمة للعمل فى مختلف وحدات البنك ، والاشراف على أعمال التنظيم الادارى من اعداد وتطوير الهياكل التنظيمية للبنك ووحداته ، وامداد بخطط تدريب العاملين والاشراف على تنفيذها · ويشرف على مكتبة البنك وتزويدها بالكتب والمراجع ·

ثالثا ـ واجبات ومسئوليات الوظيفة :

شاغل هذه الوظيفة مسئول عن قيام هذه الادارة بالمهام المسندة اليها ، ويندرج فى نطاق واجباته على وجه الخصوص ما يأتى :

١ ـ اعداد الدراسات الخاصة بوضع أنظمة العمل أو تطويرها أو تبسيط اجراءاتها أو التنسيق بينها ، بما يحقق رفع مستوى الخدمة واحكام الرقابة وسد الثغرات ·

٢ ـ وضع الخطط الخاصة باستخدام الأنظمة الآلية فى تنفيذ العمل فى مختلف القطاعات ، على الوجه الذى يتكامل مع الآلات والأنظمة الحاسبة (الكمبيوتر) التى يستخدمها البنك ولا يتعارض معها · والاشراف على تنفيذ البرامج الخاصة بتنفيذ الخطط سالفة الذكر ·

٣ ـ الاشراف على اعداد النماذج والمحررات اللازمة لسير العمل فى مختلف وحدات البنك والعمل على تطويرها ·

٤ ـ اعداد الهياكل التنظيمية للبنك ووحداته وموالاة تطويرها لتلائم احتياجات العمل ·

(تابع) شكل ٣٦ ـ بطاقة وصف وظيفة مصرفية (تكملة)

٥ ـ اعداد الدراسات الخاصة بتخطيط القوى العاملة من حيث حجم العمالة ومستويات التأهيل ونوعيات الخبرة ، وذلك على مستوى البنك ككل وعلى مستوى كل وحدة من وحداته ٠

٦ ـ الاشراف على أعمال التنظيم الادارى خصوصا ما يتعلق باختيار مقار الوحدات وأنماط الأثاث والمهمات والتجهيزات التى تلزمها ٠

٧ ـ اعداد الخطط الخاصة بتدريب العاملين فى الداخل والخارج والاشراف على تنفيذ برامجها وتقييم نتائجها ٠

٨ ـ اعداد برامج تبادل المنح التدريبية مع البنوك الاسلامية الشقيقة والاشراف على اجراءات تنفيذها ٠

٩ ـ انشاء مكتبة للبنك وعمل اللائحة الداخلية الخاصة بها وتزويد هذه المكتبة بأحدث الكتب والمراجع الاقتصادية والمالية والمصرفية خصوصا المراجع التى تعالج هذه الموضوعات من وجهة النظر الاسلامية ٠

١٠ـ الاشراف الفنى والادارى على أعمال الادارة والتحقق من حسن سير العمل فيها وتذليل ما قد يواجه العمل من صعوبات ٠

١١ـ البت فى الأمور المالية والادارية الخاصة بالادارة وذلك فى حدود السلطات المخولة له ٠

١٢ـ الاشتراك فى اللجان التى يتقرر اشتراكه فيها بقرار من سلطة أعلى ٠

١٣ـ القيام بما يسند اليه من أعمال أخرى مماثلة ٠

(تابع) شكل ٣٦ ـ بطاقة وصف وظيفة مصرفية (تكملة)

رابعا ـ اشتراطات شغل الوظيفة :

بخلاف الشروط العامة للعمل فى البنك يشترط فى شاغل هذه الوظيفة ما يلى :

١ ـ الحصول على مؤهل عال فى الادارة أو ما يعادله · ويفضل الحاصلون على مؤهلات أعلى أو برامج تدريبية فى مجال العمل ·

٢ ـ خبرة عملية فى مجال العمل المصرفى بصفة عامة لمدة لا تقل عن ١٦ عاما مع خبرة عملية كافية فى أعمال التنظيم والادارة فى البنوك ·

٣ ـ اجادة لغة أجنبية على الأقل ·

خامسا ـ الصفات اللازم توافرها فى شاغل الوظيفة :

١ ـ الاتجاه العلمى ، والقدرة التحليلية ·

٢ ـ الذكاء واليقظة العقلية ·

٣ ـ القدرة على التخطيط ، والتنظيم والتنسيق ·

٤ ـ الشمول والمعرفة العميقة بالقوانين واللوائح التنظيمية ·

٥ ـ ادراك متطلبات الوظائف المختلفة من المؤهلات والخبرات ·

٦ ـ الادراك العميق للعمليات التنظيمية من تحليل الوظائف وتوصيفها وتقييمها والهياكل التنظيمية ·

٧ ـ القدرة على الاتصال ، والتعاون ، والتعامل مع الآخرين ·

٨ ـ الاستعداد الاجتماعى ·

٩ ـ الاستعداد للقيادة والاشراف ·

١٠ـ القدرة على التركيز واتخاذ القرارات ·

(تابع) شكل ٣٦ ـ بطاقة وصف وظيفة مصرفية (تكملة)

١ ـ مقتضيات عامة :

وهى المقتضيات التى لها صفة العمومية والاشتراك فى جميع هذه الوظائف بمختلف مستوياتها فى البنك الاسلامى ، وتشمل هذه المقتضيات العامة :

(أ) أن تكون المعلومات والقيم والاتجاهات الاسلامية الأساسية المتوافرة لدى العامل فى البنك الاسلامى على مستوى المهمة المنوط به القيام بها والمرتبطة برسالة البنك ·

(ب) أن تكون امكانياته العقلية على درجة من الخصوبة بحيث تعينه على حل المشكلات التى يمكن أن يواجهها أثناء عمله اليومى بالبنك بالاضافة الى قدرته على التعلم والتدريب المتجدد أثناء خدمته ، وقدرته على التعامل الجدى الفعال مع الظروف المحيطة به من مادية واجتماعية ، وقدرته على الافادة من خبراته الماضية ·

(ج) سمات شخصية تكفل لمن تتوافر فيه أن يؤدى أعماله ويقوم بمسئولياته بدرجة ملائمة من الكفاية وأن يطورها فى الاتجاه الصحيح كما يستطيع التجديد فيها · ومن هذه السمات التزام الفرد بمسئولياته ، وقدرته على تحمل ضغط العمل ، والمبادأة ، وقدر مناسب من القدرة على القيادة ، وقدر مناسب أيضا من الحرص ، والتفكير الابتكارى ، والقدرة على بذل الجهد والحيوية والنشاط ·

واذا توافر لدى العامل فى البنك الاسلامى هذه المقتضيات العامة الأساسية فانه يستطيع أن يتصدى بكفاءة ومهارة لأعباء العمل فيه على اختلاف الموقع الذى يعمل فيه ، بل يمكنه أن يستزيد من التعلم وأن ينتقل من موقع الى آخر بيسر وكفاءة ·

٢ ـ مقتضيات مشتركة :

وهى المقتضيات التى تشترك فيها بعض المستويات الوظيفية ولكنها ليست عامة (كالنوع الأول) فى جميع هذه المستويات ، وقد وجدنا أن هذه المقتضيات المشتركة يمكن تحديدها كما يلى :

(أ) المعلومات والمفاهيم والمهارات المهنية ، وقد رأينا أنه من الضرورى توافر هذه المقتضيات فى الوظائف الاشرافية ، وفى الوظائف

التنفيذية من المستوى المتقدم ، على أساس أن هذا المستوى العالى من العمل المصرفى يحتاج أن يكون أفراده على درجة من الاتقان للمعلومات والمفاهيم والمهارات الأساسية للعمل المصرفى ، وذلك بحكم خبرتهم الطويلة نسبيا فى هذا المجال ·

(ب) القدرة على التعامل الاجتماعى مع الآخرين ، وقد رأينا أن هـــذا المقتضى لابد أن يتوافر لدى المتقدمين للوظائف التنفيذية سواء من المستوى المتقدم أو المستوى المبتدىء ·

(جـ) القدرة على التصنيف العددى واللغوى (الرمزى بصفة عامة) ، وقد وجدنا أن هـــذا المتطلب لابد أن يتوافر لدى المتقـــدمين فى الوظائف التنفيذية أيضا على اختلاف مستوياتها ·

(د) القدرة على استخدام اللغة الأجنبية وفهمها والتعبير بها والترجمة منها واليها ، وقد رأينا أن هذا المتطلب ينبغى أن يتوافر فى المتقدمين للوظائف الاشرافية والتنفيذية من المستوى المتقدم ·

٣ ـ مقتضيات نوعية أو خاصة :

وهى المقتضيات التى يتقرر بها كل مستوى من هذه المستويات الوظيفية على حدة والتى أمكن تحديدها كما يلى :

(أ) مقتضيات نوعية خاصة بالوظائف الاشرافية ، وقد رأينا أن هـــذا المستوى الوظيفى يتطلب ـ الى جانب ما سبق ذكره ـ أن يتوافـــر فى المتقدم اليه قدر من النشـــاط العقلى الرفيع يتمثـــل خاصة فى التفكير الناقد ، مع درجة عالية من القدرة الاشرافية بحكم موقع هذا المستوى الوظيفى فى تسلسل الأعمال ·

(ب) مقتضيات نوعية خاصة بالوظائف الكتابية ، وقد وجدنا أن هـــذا المستوى الوظيفى يتطلب أيضا ـ الى جانب ما سبق ذكـــره ـ أن يتوافر فى المتقدم اليه قدر من المهارة فى النشاط العددى واللغوى والكتابى ·

ثانيا ـ الاختبارات ووسائل القياس :

ان الجانب الثانى الأساسى من جوانب برنامج الانتقـــاء المهنى يتطلب اعداد الأدوات اللازمة لدراسة وتحليل الأفراد المتقدمين لوظائف بنك فيصـل الاسـلامى • وتعتبر الاختبارات النفسية أفضل هـــذه الوسائل حيث تقيس الجوانب المختلفة المرتبطة بالعمل والتى سبق شرحها • ويوضح الجدول رقم (١١) المقتضيات المهنية التى شرحناها ووصف موجز للأدوات التى تصلح لقياسها •

جدول رقم ١١ ـ المقتضيات المهنية وأدوات القياس الملائمة لها

المقتضيات المهنية	وسيلة القياس
١ ـ المقتضيات العامة :	
(أ) الجوانب الاسلامية	اختبار يقيس المعلومات الاسلامية ، ومن الأداء فيه نستنتج القيم والاتجاهات الاسلامية ، بالاضافة الى المقابلة •
(ب) النشاط العقلى العام	اختبار للذكاء العام •
(جـ) سمات الشخصية	وسائل التقدير الذاتى ومقابلات شخصية تقيس سمات الشخصية وهى : المسئولية ، الاتزان الانفعالى ، الاجتماعية ، السيطرة والقيادة ، الحرص ، التفكير الأصيل ، العلاقات الشخصية، الحيوية ، التوافق •
٢ ـ المقتضيات المشتركة:	
(أ) الجوانب المهنية	اختبار يقيس المعلومات والمهارات المصرفية بالاضافة الى الاستعانة بالمقابلة الشخصية فى قياس القدرة على حل المشكلات فى مواقف واقعية •

المقتضيات المهنية	وسيلة القياس
(ب) التعامل الاجتماعى مع الآخرين	وسائل التقدير الذاتى ومقابلات شخصية لقياس الاستعداد الاجتماعى ٠
(ج) النشاط العقلى المرتبط بالتصنيف	اختبار يقيس السرعة والدقة فى التصنيف العددى واللغوى ٠
(د) القدرة على استخدام اللغة الأجنبية	اختبار يقيس الفهم والتعبير والترجمة والتلخيص فى احدى اللغتين الانجليزية أو الفرنسية ٠
٣ ـ المقتضيات النوعية :	
(أ) النشاط العقلى المرتبط بالتفكير الناقد	اختبار التفكير الناقد الذى يقيس المكونات المختلفة لهذا النمط من التفكير وخاصة الاستنتاج والاستنباط ٠
(ب) السلوك الاشرافى	وسائل التقدير الذاتى والمقابلة الشخصية لتقدير القدرة على ممارسة النشاط الاشرافى ٠
(ج) المهارات الكتابية	اختبارات تقيس القدرات المتخصصة وخاصة القدرة العددية والقدرة الكتابية والقدرة على التعرف على معانى الكلمات ٠

(تابع) جدول رقم ١١ ـ المقتضيات المهنية وادوات القياس الملائمة لها

وهكذا نجد أنه مع انخفاض المستوى الوظيفى اتجهت لجنة الخبراء فى عمليات القياس الى التركيز على المهارات النوعية والأكثر ارتباطا بعمل ضيق النطاق ، بينما كانت المهارات المقاسة فى المستويات الوظيفية العليا من النوع المرتبط بالأنشطة الأكثر اتساعا وتنوعا ٠

ثالثا ـ اتخاذ القرارات :

يتصل الجانب الثالث من برنامج الانتقاء المهنى الحالى باتخاذ القرارات ، ويتطلب جوهره الالتجاء الى تحليل الانحدار للتنبؤ بالأداء

الملائم المتضمن فى محكات النجاح • الا أننا فى دراستنا الحالية لم نستطع استخدام أسلوب تحليل الانحدار للوصول الى معادلات تنبؤية لصعوبة تحديد محكات النجاح فى العمل المصرفى ، ولذلك اتجه الرأى الى الأخـذ بأسلوب اكثر ملاءمة لأغراض البرنامج دون اخلال بمواصفات الدقة العلمية المطلوبة• ويتلخص أسلوبنا فيما يأتى :

(أ) تنظيم برنامج الانتقاء على مراحل متتابعة تتم فى كل منها عمليات تصفية متلاحقة بدءا بالتصفية المبدئية حتى التصفية النهائية •

(ب) تحديد نقاط القطع والحدود الفاصلة بالنسبة للاختبارات ووسائل القياس المستخدمة فى كلّ مرحلة من هذه المراحل •

* * *

مراحل البرنامج وتنفيـذها

ما بين نشر الاعلان عن الوظائف الشاغرة بالبنك ، وبين تقديم كشوف بأسماء المرشحين لشغل هذه الوظائف ، مر برنامج الانتقاء بأربعة مراحـل للتصفية والقياس والمقابلة •

وتلخصت مراحل البرنامج فيما يلى :

أولا : مرحلة التصفية المبدئية •

ثانيا : مرحلة التصفية العامة •

ثالثا : مرحلة القياس المتعمق •

رابعا : مرحلة المقابلات الشخصية •

وسوف نتناول كل مرحلة من هذه المراحل بالتفصيل •

أولا ــ مرحلة التصفية المبدئية :

قامت لجنة الخبراء بتدارس الاعلان الذى كان نقطة البداية الاجرائيـة والذى نشره بنك فيصل الاسلامى فى الصحف المصرية والشروط التى تضمنها، كما تدارست استمارة طلب الاستخدام ، وتوصلت الى اعداد جدول تفصيلى ليكون دليلا للجنة التى عهد اليها بفحص طلبات الاستخدام من الوجهـة الشكلية ، واستبعاد طلبات الذين لا تنطبق عليهم الشروط الواردة فى الاعلان فى تصفية مبـدئية • ويوضح الجـدول رقم (١٢) خريطة تفريغ بيـانات الاعلان •

جدول رقم ١٢ ـ تفريغ بيانات الاعلان

(أ) حسب الادارات

الادارات	المؤهلات العليا				المؤهلات المتوسطة	
	محاسبة	ادارة أعمال	اقتصاد	حقوق	تجارة ثانوية	سكرتارية
حسابات وميزانية	×				×	×
ودائع وعمليات مصرفية داخلية	×	×	×		×	×
عمليات مصرفية خارجية	×	×	×		×	×
أوعية ادخارية	×	×	×		×	×
مصادر موارد		×	×		×	×
بحوث الجدوى الاقتصادية			×		×	×
أمناء الاستثمار		×	×		×	×
شئون العاملين		×		×	×	×
الشئون الادارية		×			×	×

(ب) حسب المستوى الوظيفى

المستوى الوظيفى	المؤهل المطلوب	مدة الخبرة	شروط خاصة
رئيس قسم	عال	سنة ١٠	
وكيل قسم	عال متوسط	٨ ٤	
مصرفى أول	عال متوسط	٥ ١٢	
مصرفى ثان	عال متوسط	٢ ٨	
مصرفى ثالث	عال متوسط	— ٤	تقدير جيد على الأقل
وظائف كتابية	متوسط	خبرة كافية	اجادة الآلة الكاتبة بنوعيها

(*) السن لا يتجاوز ٤٠ سنة ، أى مواليد ١٩٣٨/٧/١ وما بعدها ٠

وقد تلقى الاتحاد من بنك فيصل الاسلامى المصرى فى الفترة من ١٩٧٨/٧/٢ حتى ١٩٧٨/٧/١٨ عدد ٤٥٤٤ طلب استخدام ، رد منها ٢٩ طلبا اما بسبب التكرار أو التقدم من سيدات أو آنسات ، واستبعد منها لعدم توافر الشروط الواردة بالاعلان ٢٢٤٧ طلبا ، ثم أعلنت قوائم المستوفين للشروط بناء على الاعلان ، كما أعلنت قوائم المستبعدين لعدم انطباق الشروط

عليهم مصنفة وفقا لأسباب الاستبعاد · وقد سمح للمستوفين للشروط وعددهم ٢٢٦٨ فردا بالتقدم لمرحلة التصفية العامة من برنامج الانتقـــاء · ويوضح الجدول رقم (١٣) عدد الذين اجتازوا مرحلة التصفية المبدئية مصنفين وفقـا لمستوى الوظائف وعدد من حضر منهم الاختبار الأول ·

جدول رقم ١٣ ـ عدد المستوفين للشروط مصنفين حسب المستوى الوظيفي ، وعدد من حضر منهم الاختبار الأول

المستوى الوظيفي	عدد المستوفين للشروط	الاختبار الأول	
		متخلفون	حاضرون
رؤساء أقسام	١٥٦	٣٠	١٢٦
وكلاء أقسام	٢٠٠	٣٠	١٧٠
مصرفيون أول	١٤٧	٢٢	١٢٥
مصرفيون ثوان	٢٩١	٦٢	٢٢٩
مصرفيون ثوالث	٨٨٤	١٦٢	٧٢٢
وظائف كتابية	٥٩٠	١٢٩	٤٦١
المجموع	٢٢٦٨	٤٣٥	١٨٣٣

ويوضح الجدول رقم (١٤) تصنيف المتقدمين الذين حضروا الاختبـار الأول حسب مؤهلاتهم الدراسية فى كل مستوى وظيفى ، مع ملاحظة أننـــا صنفنا المؤهلات الى فئتين : مؤهلات عليا (درجة البكالوريوس) ومؤهلات متوسطة (دبلوم التجارة المتوسطة والسكرتارية) طبقا للاعلان ·

جدول رقم ١٤ ـ تصنيف المستوفين الذين حضروا

الاختبار الأول حسب المؤهلات الدراسية

الوظيفة	مؤهلات عليا	مؤهلات متوسطة	المجمـوع
رئيس قسم	١٢٦	—	١٢٦
وكيل قسم	٨٥	٨٥	١٧٠
مصرفى أول	٨٩	٣٦	١٢٥
مصرفى ثان	١٧٤	٥٥	٢٢٩
مصرفى ثالث	٥٤٢	١٨٠	٧٢٢
كاتب	—	٤٦١	٤٦١
الاجمـــالى	١٠١٦	٨١٧	١٨٣٣

ثانيا ـ مرحلة التصفية العامة :

لابد لأى برنامج فى الانتقـاء المهنى من أن تتوافر له طـــريقة للتصفية العامة ، وخاصة فى حالة الأعداد الكبيرة من المتقدمين توفيرا للوقت والجهد وكى نجنب المتقدمين من ذوى الامكانيات العقلية المتواضعة تكرار التعرض للفشل والاحباط • وقد راعينا فى البرنامج الحالى أن نلجأ الى أكثر الطرق موضوعية ودقة وهى اختبارات الذكاء مع استبعاد الوسائل الشخصية تجنبا للمشكلات التى قد تنجم عن الأحكام الذاتية • وتتمثل جودة اختبارات الذكاء فى أغراض التصفية العامة فى أنها تصلـح للاستخدام فى مواقف متنـوعة ويتحــدد صدقها فى ضــوء محكات شاملة ، كما تعطى درجة كلية واحــدة ، مثل نسبة الذكاء ، لتدل على المستوى العقلى العام للفرد • هذا بالاضافة الى ما أكدته نتائج البحوث المختلفة من وجود علاقة بين مستوى الذكاء والنجاح فى كثير من الأعمال ، وأن الأعمــال والمهن المختلفة يستلزم النجــاح فيهـا مستويات مختلفة من الذكاء •

وقد وقع اختيار لجنة الخبراء على اختبار الذكاء العالى « للدكتور السيد محمد خيرى » ليطبق فى هذه المرحلة على جميع المتقدمين المستوفين للشروط وعددهم ٢٢٦٨ متقدما من مختلف المستويات الوظيفية ·

وصف الاختبار :

يتكون هذا الاختبار من ٤٢ وحدة تتدرج فى الصعوبة وتتضمن عينات مختلفة من الوظائف الذهنية أهمها :

١ ـ القدرة على تركيز الانتباه : تتمثل فى تنفيذ عدد من التعليمات دفعة واحدة ·

٢ ـ القدرة على أدراك العلاقات بين الأشكال : تتمثل فى المقارنة بين عدد من الأشكال ·

٣ ـ الاستدلال المنطقى : يتمثل فى الأحكام المنطقية والمترادفات اللفظية ·

٤ ـ الاستدلال العددى : يتمثل فى حل سلاسل الأعداد وأسئلة التفكير الحسابى ·

٥ ـ الاستدلال اللغوى : يتمثل فى التعامل بالألفاظ فى أسئلة التعبير والمترادفات ·

ويقيس هذا الاختبار الذكاء بالمعنى الذى أشار اليه « سبيرمان » كعامل مشترك فى جميع القدرات العقلية ، ويصلح لقياس الذكاء فى المستويات التعليمية الثانوية والجامعية مما يؤكد صلاحيته للعينة موضوع الدراسة بمستوياتها المختلفة · وتتوافر فى الاختبار الخصائص السيكومترية الأساسية ويتميز بدرجة ثبات وصدق عاليتين ·

وقد طبق هذا الاختبار على جميع المتقدمين لهذه المرحلة والبالغ عددهم ٢٢٦٨ تغيب منهم ٤٣٥ وأصبح عدد الحاضرين ١٨٣٣ ، واستغرق خمسة جلسات اختبارية جماعية مدة كل منها ساعة تقريبا لشرح التعليمات والاجابة عن الاختبار ·

اسس التصفية العامة :

استخدمت فى اتخاذ قرارات القبول والرفض فى مرحلة التصفية العامة فى ضوء نتائج اختبارات الذكاء العالى نقاط قطع مختلفة · وقد اعتمد فى تحديد هذه النقاط على الأساسين الآتيين باعتبار أن أحدهما يكمل الآخر :

١ ـ عدد الأفراد المتقدمين لوظائف معينة فى المستوى الوظيفى الواحد أو بين المستويات المختلفة · فقد لاحظنا أن عدد المتقدمين لبعض أنواع الوظائف داخل المستوى الواحد كان قليلا جدا ، بينما كان هذا العدد فى وظائف أخرى كبيرا يصل الى الوفرة ·

٢ ـ اتخذنا الحد الأدنى الذى حصل عليه الأفراد من المتقدمين للوظائف ذات الأعداد القليلة أساسا لاتخاذ نقطة القطع بشرط ألا تقل هذه الدرجة عن المئين الخامس والعشرين · وحيث ان معايير هذا الاختبار تحدد الدرجة الخام ١٥ كمقابل للمئينى الرابع والعشرين ، فانه يمكن اعتبار الدرجة ١٦ هى الحد الأدنى المقبول لتحديد نقطة القطع بالنسبة للوظائف الاشرافية ·ومن الطبيعى أن تختلف هذه النقطة وفقا لعدد المتقدمين لكل وظيفة ، فكلما زاد العدد ارتفعت (المصرفيون الثوانى والثوالث) وكلما قل العدد انخفضت (رؤساء الأقسام) · أما الوظائف الكتابية فقد استثنيت من هذه القاعدة ، واعتبرت نقطة القطع الملائمة لها هى الدرجة الخام ١٣ وهى تقابل المئين الثامن عشر · واتخذ هذا القرار بناء على طبيعة الاختبار المستخدم والذى أعد فى أساسه لقيا للذكاء العالى ، بينما كان المتقدمون للوظائف الكتابية جميعا من حملة المؤهلات المتوسطة · ويوضح الجدول رقم (١٥) نقاط القطع المستخدمة فى التصفية العامة كما تحددت فى ضوء المناقشة الحالية ، وعدد الذين اجتازوا هذه النقاط ونسبتهم المئوية الى عدد الحاضرين فى مرحلة التصفية العامة ·

جدول رقم ١٥ ـ النقاط المحددة للتصفية العامة وعدد الذين اجتازوا الاختبارات ونسبتهم المئــوية الى عدد الحاضرين

(ن = ١٨٣٣)

الوظائف	نقطة القطع (درجات خام)	المئين المقابل	عدد المقبولين	٪
رؤساء الأقسام	١٦	٢٩	١٠٧	٨٤ر٩
وكلاء الأقسام	١٨	٣٩	١٠٤	٦١ر٢
مصرفيون أول	١٨	٣٩	٩١	٧٢ر٨
مصرفيون ثوان	٢٠	٥١	١٥٠	٦٥ر٥
مصرفيون ثوالث	٢٠	٥١	٣٩١	٥٤ر٢
وظائف كتابية	١٣	١٨	٣٠١	٦٥ر٣
ن ـــ ١٨٣٣			١١٤٤	٦٢ر٤

ويوضح الجدول رقم (١٦) توزيع الذين اجتــازوا مرحلة التصفيــة العامة تبعا لمؤهلاتهم الدراسية :

جدول رقم ١٦ ـ توزيع الذين اجتازوا مرحلة التصفية العامة تبعا لمؤهلاتهم الدراســية

المســتوى	مؤهــلات عالية	مؤهــلات متوسطة	المجموع
رئيس قسم	١٠٧	ـ	١٠٧
وكيــل قسم	٦٢	٤٢	١٠٤
مصرفى أول	٧٤	١٧	٩١
مصرفى ثان	١٣٢	١٨	١٥٠
مصرفى ثالث	٣٣٤	٥٧	٣٩١
وظائف كتابية	ـ	٣٠١	٣٠١
الاجمــــالى	٧٠٩	٤٣٥	١١٤٤

ثالثا ـ مرحلة القياس المتعمق :

تعد هذه المرحلة اكثر مراحل البرنامج الحالى عمقا وتخصصا وشمولا ، وتمثل هذا فى عدد الاختبارات التى طبقت على الأفراد الذين اجتازوا مرحلة التصفية العامة (المرحلة السابقة) من البرنامج ، وتنوع هذه الاختبارات • وقد صنفت هذه الاختبارات وفقا للمستويات الوظيفية التى أشرنا اليها فى تحليلنا السابق للخصائص المهنية لهذه المستويات (وظائف اشرافية ، ووظائف تنفيذية ـ المستوى المتقدم ، ووظائف تنفيذية ـ المستوى المبتدىء ، ووظائف كتابية) •

ويتضمن الجدول رقم (١٧) قائمة بالاختبارات المستخدمة فى هذه المرحلة طبقا للتصنيف المشار اليه •

جدول رقم ١٧ ـ الاختبارات المستخدمة فى مرحلة القياس المتعمق

المستوى الوظيفى	الاختبارات
أولا : الوظائف الاشرافية	(١) المهنى ، (٢) الاتجاهات والقيم الاسلامية ، (٣) السلوك الاشرافى ، (٤) قائمة أيزنك ، (٥) البروفيل الشخصى ، (٦) قائمة الشخصية ، (٧) التفكير الناقد ، (٨) اللغة الأجنبية •
ثانيا : الوظائف التنفيذية ، المستوى المتقدم	(١) المهنى ، (٢) الاتجاهات والقيم الاسلامية ، (٣) السرعة والدقة ، (٤) الاستعداد الاجتماعى ، (٥) قائمة الشخصية ، (٦) البروفيل الشخصى ، (٧) اللغة الأجنبية •
ثالثا : الوظائف التنفيذية ، المستوى المبتدىء	(١) الاتجاهات والقيم الاسلامية ، (٢) السرعة والدقة ، (٣) الاستعداد الاجتماعى ، (٤) قائمة أيزنك ، (٥) البروفيل الشخصى ، (٦) قائمة الشخصية •
رابعا : الوظائف الكتابية	(١) الاتجاهات والقيم الاسلامية ، (٢) قدرة عددية ، (٣) قدرة كتابية (أ) ، (٤) قدرة كتابية (ب) ، (٥) معانى الكلمات ، (٦) التوافق •

وصف الاختبارات :

١ ـ الاختبارات المشتركة فى جميع المستويات الوظيفية :

اختبار الاتجاهات والقيم الاسلامية :

أثبتت الدراسات النفسية أن للاتجاه مكونات ثلاث هى : الوجدانى والمعرفى والسلوكى ، فالمكون الوجدانى هو مشاعر الفرد نحو موضوع الاتجاه مثل حب أو كره ذلك الموضوع ، والمكون السلوكى هو سلوك الفرد الصريح نحو موضوع الاتجاه ، أما المكون المعرفى فهو معتقدات ومعلومات الفرد عن موضوع الاتجاه · وعلى هذا يمكن قياس اتجاهات الفرد نحو موضوع معين باستخدام أى من هذه المكونات الثلاث · ومن هنا جاء قياس اتجاهات الفرد الدينية باستخدام المكون المعرفى للاتجاه ، لأن مقدار ما لدى الفرد من معلومات دينية وطبيعتها قد تعتبر دليلا على اتجاه الفرد الدينى ·

ولتحقيق هذا الهدف صمم مقياس الاتجاهات والقيم الدينية معتمدا على قياس المعلومات الدينية · ويتكون المقياس فى صورته النهائية من ٥٠ وحدة تعالج موضوعات دينية اسلامية مثل : الزكاة والربا والمواريث وبعض النصوص القرانية والأحاديث النبوية والمواقف العربية الاسلامية · وتتكون كل وحدة من سؤال وعدة بدائل للاجابة يختار المتقدم منها الاجابة المناسبة ·

والاختبار صادق من حيث محتواه ، وتوجد ايضا شواهد تجريبية على صدقه ، حيث قام بفحص مفرداته أعضاء لجنة الخبراء مستقلين واقترح كل منهم حذف أو تعديل بعض العبارات فيه حتى وصل فى النهاية الى الصورة التى طبق بها فى البرنامج الحالى ·

٢ ـ الاختبارات المشتركة بين المستوى الوظيفى الأول والثانى :

(أ) **اختبار المعلومات المهنية :** يقيس هذا الاختبار مستوى كفاية الفرد وخبرته ومعلوماته · ويتضمن هذا الاختبار ٢٩ وحدة شملت موضوعات مصرفية واقتصادية ومالية وادارية ، تميز بدقة بين مستويات خبرات المتقدمين ومعلوماتهم المهنية · وباختصار دارت موضوعات الاختبار حول أقسام العمل المختلفة بالبنك ، وكان صادقا من حيث محتواه ·

(ب) **البروفيل الشخصى** : يتكون هذا الاختبار من ١٨ وحدة ، وتتكون كل وحدة من أربع اختيارات يحدد المتقدم من بينها عبارتين تمثلان اكثرها واقلها انطباقا عليه ، حيث أن لكل عبارة من العبارات الأربع سمة من سمات الشخصية المقيسة · وتدور وحدات المقياس حول السمات الآتية :

١ ـ السيطرة ·　　　　٢ ـ المسئولية ·

٣ ـ الاتزان الانفعالى ·　　　　٤ ـ الاجتماعية ·

ويتمتع المقياس بدرجات من الصدق والثبات تناسب قياس سمات الشخصية التى يتطلبها العمل فى البنك الاسلامى ·

(جـ) **قائمة الشخصية** : يتكون هذا المقياس من ٢٠ وحدة كل وحدة تتضمن اربع عبارات ، تمثل كل عبارة منها سمة من سمات الشخصية المقيسة · ويستخدم هذا المقياس لقياس السمات الآتية :

١ ـ الحرص ·　　　　٢ ـ التفكير الأصيل ·

٣ ـ العلاقات الشخصية ·　　　　٤ ـ الحيوية ·

وعلى المتقدم أن يختار ـ فى كل وحدة ـ عبارتين تمثلان اكثرها وأقلها انطباقا عليه · وتتمتع القائمة بدرجتى صدق وثبات مناسبتين ·

(د) **اللغة الأجنبية** : أعد اختبار اللغة الأجنبية بالانجليزية والفرنسية ليختار المتقدم احدها · ويستهدف هذا الاختبار التعرف على مدى امكانات المتقدمين اللغوية الأجنبية ، فقد تضمن اختبار اللغة الانجليزية على ٤٥ وحدة تتعلق بالترجمة واعادة الصياغة فى عبارات أقل واختيار الألفاظ المطابقة فى المعنى أو قريبة من كلمات ومصطلحات أخرى · وسار اختبار اللغة الفرنسية على هذا النسق ·

وقام باعداد هذين الاختبارين أساتذة جامعيون متخصصون فى نفس اللغة ، كما قاموا بتصحيح أوراق الاجابة وتحديد درجاتها ·

٣ ـ الاختبارات المشتركة بين المستوى الوظيفى الثانى والثالث :

(أ) اختبار السرعة والدقة : نظـرا لما تتطلبه الأعمـال التنفيذية من سرعة ودقة ، فقد أجرى هذا الاختبار ليقيس ما لدى المتقـــدمين لوظائف مصرفى ثانى وثالث من مقدرة على سرعة الأداء ودقته ٠ ويتكون هذا الاختبار من ٦٠ وحدة تمثلت فى أسماء مرتبة أبجديا وقرينها أرقام تمثل أرصدة حسابية بالجنيهات والمليمات ، وعلى المتقدم ـ خلال زمن محدد ـ أن يضع أمام كل اسم الرمز الـدال على الفئة التى يقع رصـيد الحسـاب داخلها ٠ ويتميز الاختبار بدرجات صدق وثبات عالية ٠

(ب) اختبار الاستعداد الاجتمـاعى : يستهدف هـذا الاختبار الوقوف على امكانات المتقدمين وقدرتهم على التعاون مع الآخرين وتفهمهم والشعور بالانتمـاء الى المجتمع والايمـان بالحقوق والواجبات الاجتمـاعية ، وهى قدرات تعـرف فى مجموعهـا « بالاستعداد الاجتمـاعى » ٠ فاذا ما وضعنا فى تقـــديرنا أن من سيعين من المتقـدمين سيكون غالبا موضع الاتصـال والالتقـاء بالمتعاملين مع البنك ، لظهرت الأهمية التى يحتلها هذا الاختبار ٠

ويتكون هذا المقياس من ٣٠ وحدة تتصـــل بمشـاعر الفـرد واهتماماته وميوله وتصرفاته فى شتى المواقف ، وأمام كل عبـارة جميع الاستجابات المحتملة ليضع المتقدم علامة تجاه الاستجابة التى تعبر عن رأيه ، ولكل استجابة درجة معينة محددة تصل بنـــا فى مجموعها الى التقييم ٠ ويتميز الاختبـــار بدرجات صدق وثبـات عاليـة ٠

٤ ـ الاختبارات الخاصة بكل مستوى وظيفى :

(أ) اختبار الممارسـات الاشرافية : يقوم الاتجاه الحديث فى الادارة على أساس المشـاركة بين القـائد والتابعين فى وضع أهـداف الجماعة ورسم الخطط وتنفيذها مع افسـاح المجـال لكل عضـو لابداء الـرأى والنقـد والمشاركة والتعـاون فى تنفيـذ الأعمـال والأنشطة المختلفة ٠ ويشترط فى القـائد أن يجمع بين المهـارات

اللازمة لحسن سير العمل والمهارات اللازمة للمحافظة على تماسك الجماعة ووحدتها ، وهـذا يسـتـلزم مهارات فنية واجتمـاعية مختلفة • وعلى أساس هـذا المفهوم وضع اختبـار الممارسـات الاشرافية ويتكون المقياس من ثلاثة أقسام :

١ ـ **القسم الأول** : يطلب من المفحـوص أن يحـكم على بعض الممارسات التى يقوم بها المشرفون مثل نقل العمال الأكفاء غير الراضين عن العمل الى أعمال أخرى ومناقشة العاملين فى طرق خفض التكافة • وتتطلب الاجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن حكم المفحوص سـواء أكان مرغوبا فيه أو غير مرغوب فيه أو غير متأكد • وعـدد وحـدات هـذا القسم ١٧ وحدة •

٢ ـ القسم الثانى : يطلب من المفحوص اصـدار حكم يعبر عن رأيه فيما يختص بالطرق التى تستخدمها الشركات والمؤسسات المختلفة لمعالجة علاقاتها بموظيفها • وتتطلب الاجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن رأى المفحوص سـواء أكان مرغوبا فيه أو غير مرغوب فيه أو غير متأكد • وعدد وحدات هذا القسم ٢٤ وحدة •

٣ ـ القسم الثالث : يطلب الى المفحـوص اصـدار حكم يعبر عن وجهة نظره فيما يختص بآراء بعض المشرفين والرؤساء • وتكون الاجـابة بنفس الطـريقة المعمول بهـا فى القسمين السابقين ، ويتكون هذا القسم من ٢٩ وحدة والاختبـار صادق ظاهريا فضلا عن صدقه المنطقى المستند الى تحليـل وحداته ودراستها •

(ب) **قائمة أيزنك للشخصية** : تستخدم هذه القائمة بصـوريتها « أ » ، « ب » فى قياس بعدين أساسيين فى الشخصية هما بعد الانطواء والانبسـاط ، وبعـد الاتزان الوجـدانى الممتد ما بين غير متزن ومتزن •

فالمنطوى الخالص شخص هادىء ، ومترو ومتأمل ، ومتباعد الا بالنسبة لأصدقائه المقربين ، ويميل الى التخطيط مقدما ، ويتشكك فى التصرف المندفع السريع ، ولا ينفعل بسهولة ، ويميل للتشاؤم ، ويعطى أهمية كبيرة للمعايير الأخلاقية ٠ والشخص غير المتزن يتميز بتقلبات المزاج بين الانشراح والانقباض ، وبزيادة مستوى القلق زيادة تعوقه عن العمل والتفكير السليم ، مع جمود فى أنماط استجابته وحساسية لنفسه وللآخرين ، وعدم الاستقرار ، وسهولة الاستثارة ٠

وتتكون كل قائمة من ٥٧ وحدة تطبق خلال دقائق محدودة ٠ وتقدم القائمة كذلك مقياسا للكذب يتكون من ١٨ وحدة تكشف عن الأفراد الذين يميلون الى تزييف الاجابة باختيار الاجابات المستحسنة اجتماعيا ٠

والقائمتان صادقتان لقدرتهما على التمييز بين مجموعات المنطوين والمنبسطين والمتزنين انفعاليا وغير المتزنين ، بالاضافة الى تميزهما بدرجة كبيرة من الثبات اذا ما أعيد تطبيقهما على نفس الأفراد بفاصل زمنى ما بين ٦ و ٩ شهور ٠

(ج) **اختبار التفكير الناقد** : صمم هذا الاختبار ليزود المفحوص بعينة من المشكلات والمواقف التى تتطلب استخدام بعض القدرات العامة المتضمنة فى التفكير الناقد واللازمة فى القيام بالأبحاث والدراسات ٠ ويتكون المقياس المستخدم من اختبارين فرعيين هما :

١ ـ **اختبار الاستنتاج** : ويتكون من ٢٠ عنصرا ، وقد صمم لقياس القدرة على التمييز بين الدرجات المختلفة من الصدق والكذب أو احتمال الوصول الى استنتاجات معينة على أساس حقائق وبيانات معطاة ٠

٢ ـ **اختبار الاستنباط** : ويتكون من ٢٥ عنصرا ، وقد صمم لقياس القدرة على التفكير الاستنباطى على أساس مقدمات معينة وللتعرف على العلاقة بين قضيتين ولتحديد ما اذا كان ما يبدو استنتاجا هو بالضرورة مترتب على قضية أو أخرى ٠

ويتمتع الاختبار بدرجتى صدق وثبات عاليتين ٠

(د) **اختبار القدرة العددية :** يتكون هذا الاختبار من ٢٥ مسألة حسابية ، وأمام كل منها خمس اجابات يحدد المفحوص اجابة واحدة منها بوضع دائرة حول رقمها • وتضمنت المسائل الحسابية المهارات الأساسية والجذور التربيعية والنسب المئوية وبعض مسائل عقلية بسيطة • وهو اختبار سرعة محدد بزمن • والمقياس صادق ومعامل ثباته مرتفع •

(هـ) **اختبار القدرة الكتابية « أ » :**

تصنيف الأعداد : يقيس الاختبار قدرة الفرد على معالجة الأعداد واستخدامها وتصنيفها ، ويعتمد على السرعة والدقة ، فضلا عن تذكر العدد لفترة زمنية قصيرة • والمقياس ثابت وتبين صدقه من ارتباطه باختبار الاستعداد للمهن الكتابية واختبار القدرة العددية واختبار السرعة والدقة •

(و) **اختبار القدرة الكتابية « ب » :**

تصنيف الأسماء : يتفق هذا الاختبار مع سابقه من حيث الفكرة ولكنه يختلف من حيث المكونات • والاختبار يعتبر مقياسا سليما لقدرة المتقدم على التعامل مع الأسماء بالتعرف عليها واستخراجها من الجداول وتصنيفها فى وقت محدد • ويتميز بدرجتى صدق وثبات معقولتين •

(ز) **اختبار معانى الكلمات :** يستخدم لقياس القدرة اللغوية التى تظهر اهميتها فيما يمارسه الفرد من اعمال تحتاج الى دقة فى الأداء اللفظى الشفوى أو التحريرى ، اى أنها القدرة على فهم آراء وأفكار الغير التى يعبرون عنها لفظيا • وللاختبار معامل ثبات مرتفع ودرجة صدقه معقولة •

(ح) **اختبار التوافق :** يتكون من ١٤٠ وحدة ويقيس أربعة أبعاد للتوافق هى :

١ ـ **التوافق المنزلى :** ويعتبر ارتفاع الدرجة التى يحصل عليها الفرد دليلا على أنه يميل نحو عدم التوافق فى حياته المنزلية ٠

٢ ـ **التوافق الاجتماعى :** وتدل الدرجات العالية على ميل الفرد للخضوع والانسحاب فى اتصالاته الاجتماعية ٠

٣ ـ **التوافق الصحى :** وتدل الدرجة المرتفعة فى هذا المقياس على سوء التوافق من الناحية الصحية ٠

٤ ـ **التوافق الانفعالى :** وتدل الدرجة المرتفعة على ميل الفرد لأن يكون غير متزن فى حياته الانفعالية ، فيميل للشعور بالضيق والوحدة وسط مجموعة من الناس ، والخوف المرضى من بعض الظواهر ٠

وترجع أهمية هذا الاختبار الى قدرته على التمييز بين مجموعتين ، احداهما سيئة التوافق والأخرى حسنة ٠

أسس اتخاذ القرارات فى هذه المرحلة :

استخدمت فى اتخاذ القرارات خلال هذه المرحلة نقاط قطع مختلفة بالنسبة للاختبارات النوعية التى طبقت على المستويات الوظيفية وفقا للوزن النسبى لكل منها ، وقد وجدت لجنة الخبراء أن الطريقة الملائمة فى اتخاذ قرار القبول والرفض بالنسبة لهذه المرحلة هى عدم الالتجاء الى معايير محددة سلفا ، خاصة وأن بعض الاختبارات المستخدمة صممت خصيصا لأغراض هذا البرنامج ٠ لذلك قمنا بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات الأفراد فى كل مستوى وظيفى ، والاعتماد على هاتين المعلومتين الاحصائيتين فى اتخاذ القرارات ، حيث تحددت نقاط القطع كما يلى :

١ ـ أن تكون الدرجة الخام المقابلة للمعيار « م ـ ع » هى نقطة القطع بالنسبة للاختبارات ذات الوزن النسبى الهام ، ومعنى ذلك استبعاد من تقل درجته عن نقطة القطع المقابلة لهذا المعيار (م = المتوسط ، ع = الانحراف المعيارى) ٠

٢ ـ أن تكون الدرجة الخام المقـــابلة للمعيار « م ـ ٢ ع » هى نقطة القطع بالنسبة للاختبارات ذات الوزن النسبى الأقل أهمية ، بمعنى اسـتبعاد من تقل درجته عن نقطة القطع المقابلة لهذا المعيار ٠

٣ ـ أن تكون الدرجة الخام المقابلة للمعيار « م + ٢ ع » هى نقطة القطع بالنسبة للاختبارات ذات الوزن النسبى الأقل أهمية حين يكون قيـاس السمة فى الاتجاه العكسى ، أى حين تدل الدرجة المنخفضة فى السـمة على المستوى العالى ، مثال ذلك قياس « العصابية » حيث تدل الدرجة المنخفضـة على الاتزان الانفعالى ٠ وفى هـذه الحالة يتم استبعاد من تزيد درجته عن نقطة القطع المقابلة لهذا المعيار ٠

وكان اختيار المعيار « م ـ ع » معتمدا على افتراض أن توزيع نتـــائج الاختبار متفق مع نموذج المنحنى الاعتدالى حيث يبدأ تحديد الأداء المتوسط من المستوى « م ـ ع » ، وبهذا نضمن ألا نستبعد الأفراد المتوسطين على الأقل فى السمة موضع الاهتمام ٠ أما اختيـار المعيار « م ـ ٢ع » و « م + ٢ع » فيقوم على نفس الافتراض مع توقع استبعاد الحالات المتطرفة فى السمة والتى قد تدخل أصحابها فى فئة غير الأسوياء ٠

وقد طبقت الأسس السابقة على جميع الاختبارات التى طبقت فى هذه المرحلة وتحددت نقاط القطع لكل مستوى وظيفى كما يوضح ذلك الجـــداول الآتية :

جدول رقم (١٨)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ونقاط القطع للاختبارات المستخدمة

(أ) رؤساء الأقسام

الاختبارات	المتوسط م	الانحراف المعيارى ع	المعيار (*)	نقطة القطع	نقطة اتخاذ القرار (**)
الاختبار المهنى	١٠٫٦١	٢٫٣٤	م − ع	٨٫٢٧	٨
الاتجاهات والقيم الاسلامية	٣٣٫٣٩	٦٫٩٢	م − ع	٢٦٫٤٧	٢٦
السلوك الاشرافى	٤٦٫٠٥	٤٫٦٥	م − ع	٤١٫٤٠	٤١
التفكير الناقد :					
(أ) الاستنتاج	٧٫٩٠	٢٫٣٢	م − ٢ع	٣٫٢٦	٣
(ب) الاستنباط	١٣٫٨٨	٣٫٥٥	م − ٢ع	٦٫٧٨	٧
أيزنك :					
(أ) عصابية	٨٫٢٨	٣٫٠٤	م + ٢ ع	١٤٫٢٨	١٤
(ب) الكذب	٨٫٢١	١٫٩٩	م + ٢ ع	١٢٫١٩	١٢
(جـ) الانبساط	٩٫٧١	٢٫٣٦	م + ٢ ع	٤٫٩٩	٥
بروفيل الشخصية :					
(أ) السيطرة	٢٣٫٨٠	٥٫١٤	م − ٢ ع	١٣٫٥٢	١٤
(ب) المسئولية	٢٤٫٣٢	٤٫٣٤	م − ٢ ع	١٧٫٩٣	١٨
(جـ) الاتزان الانفعالى	٢٦٫٦١	٣٫٨٨	م − ٢ ع	١٦٫٥٦	١٧
(د) الاجتماعية	٢٠٫١١	٤٫٢٧	م − ٢ ع	١١٫٥٧	١٢
قائمة الشخصية :					
(أ) الحرص	٢٥٫٧٦	٤٫١٠	م − ٢ ع	١٧٫٥٦	١٨
(ب) النقد الأصيل	٢٦٫٣٩	٤٫٩٤	م − ٢ ع	١٦٫٥١	١٧
(جـ) العلاقات الشخصية	٢٥٫٦٢	٤٫٩٠	م − ٢ ع	١٥٫٨٥	١٦
(د) الحيوية	٢٧٫٩٩	٤٫٠٢	م − ٢ ع	١٩٫٩٥	٢٠

(*) فى حالة المعيار « م − ع » ، « م − ٢ ع » يستبعد من تقل درجته عن نقطة القطع المقابلة لهذا المستوى • وفى حالة المعيار « م + ٢ ع » يستبعد من تزيد درجته عن نقطة القطع المقابلة له •

(**) نقطة اتخاذ القرار هى نقطة القطع مقربة الى اقرب عدد صحيح يقابل درجة اختبارية اعتبرت اساسا لاتخاذ قرار القبول او الرفض •

جدول رقم (١٩)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ونقاط القطع للاختبارات المستخدمة

(ب) وكلاء الأقسام

الاختبارات	المتوسط م	الانحراف المعيارى ع	المعيار	نقطة القطع	نقطة اتخاذ القرار
الاختبار المهنى	٩ر٢٠	٢ر٢٩	م - ع	٦ر٩١	٧
الاتجـــاهات والقيم الاسلامية	٣٢ر١٤	٧ر٩٥	م - ع	٢٤ر١٩	٢٤
السلوك الاشرافى	٤٤ر٤٧	٤ر٧٢	م - ع	٣٩ر٧٥	٤٠
التفكير الناقد :					
(أ) الاستنتاج	٦ر٩٠	٢ر٣٧	م - ٢ ع	٢ر١٦	٢
(ب) الاستنباط	١٣ر٧٩	٢ر٩٨	م - ٢ ع	٧ر٨٣	٨
أيزنك :					
(أ) العصابية	٨ر٣٤	٣ر٢٨	م + ٢ ع	١٤ر٩٠	١٥
(ب) الكذب	٨ر٣٨	١ر٨٢	م + ٢ ع	—	—
(ج) الانبساط	٨ر٧١	٢ر٢٧	م - ٢ ع	٤ر١٧	٤
بروفيل الشخصية :					
(أ) السيطرة	٢٣ر٨٠	٤ر٥٧	م - ٢ ع	١٤ر٦٦	١٥
(ب) المسئولية	٢٧ر٨٤	٣ر٦٧	م - ٢ ع	٢٠ر٥٠	٢١
(ج) الاتزان الانفعالى	٢٤ر٦٧	٤ر١٦	م - ٢ ع	١٦ر٣٥	١٦
(د) الاجتماعية	١٩ر٥٢	٣ر٣٩	م - ٢ ع	١٢ر٧٤	١٣
قائمة الشخصية :					
(أ) الحرص	٢٦ر٩٨	٣ر٩٥	م - ٢ ع	١٩ر٠٨	١٩
(ب) النقد الأصيل	٢٨ر٢١	٤ر٢٢	م - ٢ ع	١٩ر٥٧	٢٠
(ج) العلاقات الشخصية	٢٧ر٤٠	٤ر٥٢	م - ٢ ع	١٨ر٣٦	١٨
(د) الحيوية	٢٨ر٣١	٤ر٣٦	م - ٢ ع	١٩ر٥٩	٢٠

جدول رقم (٢٠)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ونقاط القطع للاختبارات المستخدمة

(جـ) المصرفيون الأول

الاختبارات	المتوسط م	الانحراف المعيارى ع	المعيار	نقطة القطع	نقطة اتخاذ القرار
الاختبار المهنى	١٠ر١٧	٢ر٦٢	م - ع	٧ر٥٥	٨
الاتجـــاهات والقيم الاسلامية	٣٢ر٠٣	٧ر٣٥	م - ع	٢٤ر٦٨	٢٥
السلوك والاشراف	٤٤ر٣١	٤ر٦٤	م - ع	٣٩ر٦٧	٤٠
التفكير الناقد :					
(أ) الاستنتاج	٨ر٤٩	٢ر٣١	م - ٢ ع	٣ر٨٧	٤
(ب) الاستنباط	١٥ر٠٥	٢ر٨٢	م - ٢ ع	٩ر٤١	٩
أيزنك :					
(أ) العصابية	٩ر١٤	٣ر٦٩	م + ٢ ع	١٦ر٥٢	١٧
(ب) الكذب	٨ر٣٠	٢ر١٥	م + ٢ ع	—	—
(جـ) الانبساط	٩ر٤٩	٢ر٣٣	م - ٢ ع	٤ر٨٣	٥
بروفيل الشخصية :					
(أ) السيطرة	٢٣ر٤١	٥ر١١	م - ٢ ع	١٣ر١٩	١٣
(ب) المسئولية	٢٧ر١٠	٣ر٩٧	م - ٢ ع	١٩ر١٦	١٩
(جـ) الاتزان الانفعالى	١٩ر٣٣	٣ر٩٤	م - ٢ ع	١١ر٤٥	١١
(د) الاجتماعية					
قائمة الشخصية :					
(أ) الحرص	٢٦ر١٥	٤ر٢٥	م - ٢ ع	١٧ر٦٥	١٨
(ب) النقد الأصيل	٢٦ر٩٥	٤ر٠٠	م - ٢ ع	١٨ر٩٥	١٩
(جـ) العلاقات الشخصية	٢٦ر٠٠	٥ر٠٩	م - ٢ ع	١٥ر٨٢	١٦
(د) الحيوية	٢٨ر١٠	٣ر٥٥	م - ٢ ع	٢١ر٠٠	٢١

جدول رقم (٢١)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ونقاط القطع للاختبارات المستخدمة

(د) المصرفيون الثوان

الاختبارات	المتوسط م	الانحراف المعيارى ع	المعيار	نقطة القطع	نقطة اتخاذ القرار
الاختبار المهنى	١٠ر٢٠	٢ر٢٩	م - ع	٧ر٩١	٨
الاتجـــــاهات والقيم الاسلامية	٣٣ر٢٦	٥ر٧١	م - ع	٢٧ر٥٥	٢٨
السرعة والدقة	٣١ر٢٥	١٤ر٠٢	م - ٢ ع	٣ر٢١	٣
الاستعداد الاجتماعى	١٠٨ر٩٠	١١ر٨١	م - ٢ ع	٨٥ر٢٨	٨٥
البروفيل الشخصى :					
(أ) السيطرة	٢٣ر٩٤	٤ر٠٩	م - ٢ ع	١٥ر٧٦	١٦
(ب) المسئولية	٢٨ر٤١	٣ر٧٢	م - ٢ ع	٢٠ر٩٧	٢١
(جـ) الاتزان الانفعالى	٢٥ر٤١	٣ر٧٩	م - ٢ ع	١٧ر٨٣	١٨
(د) الاجتماعية	٢٠ر٦٥	٤ر٤٠	م - ٢ ع	١١ر٨٥	١٢
قائمة الشخصية :					
(أ) الحرص	٢٥ر٧٨	٣ر٧٥	م - ٢ ع	١٨ر٢٨	١٨
(ب) التفكير الأصيل	٢٦ر٨٠	٤ر٠٧	م - ٢ ع	١٨ر٦٦	١٩
(جـ) العلاقات الشخصية	٢٦ر٧١	٣ر٩٣	م - ٢ ع	١٨ر٨٥	١٩
(د) الحيوية	٢٧ر٨٧	٣ر٨٦	م - ٢ ع	٢٠ر١٥	٢٠

جدول رقم (٢٢)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ونقاط القطع للاختبارات المستخدمة

(هـ) المصرفيون الثوالث

الاختبارات	المتوسط م	الانحراف المعيارى ع	المعيار	نقطة القطع	نقطة اتخاذ القرار
الاتجاهات والقيم الاسلامية	٣٢ر٣٠	٥ر٧٠	م - ع	٢٦ر٦٠	٢٧
السرعة والدقة	٣٤ر٢٠	١٣ر٦٠	م - ٢ ع	٧ر٠٠	٧
الاستعداد الاجتماعى	١٠٧ر٥٢	١٣ر٩٢	م - ٢ ع	٧٩ر٦٩	٨٠
ايزنك :					
(أ) العصابية	٥ر٠٨	١ر٧٠	م + ٢ ع	٨ر٤٨	٨
(ب) الكذب	١١ر٠٥	٢ر٤٨	م - ٢ ع	٦ر٠٩	٦
(ج) الانبساط	٩ر٧٠	٧ر١٣	م + ٢ ع	١٥ر٩٦	١٦
البروفيل الشخصى :					
(أ) السيطرة	٢٣ر٥٣	٤ر٦٩	م - ٢ ع	١٤ر١٥	١٤
(ب) المسئولية	٢٧ر٩٤	٣ر٦٨	م - ٢ ع	٢٠ر٥٨	٢١
(ج) الاتزان الانفعالى	٢٥ر٠٤	٣ر٥٠	م - ٢ ع	١٨ر٠٤	١٨
(د) الاجتماعية	٢٠ر٢٥	٤ر٥٠	م - ٢ ع	١١ر٢٥	١١
قائمة الشخصية :					
(أ) الحرص	٢٥ر٩٧	٣ر٨٦	م - ٢ ع	١٨ر٢٥	١٨
(ب) النقد الأصيل	٢٧ر٠١	٤ر٠١	م - ٢ ع	١٨ر٩٩	١٩
(ج) العلاقات الشخصية	٢٥ر٧٤	٤ر١٦	م - ٢ ع	١٧ر٤٢	١٧
(د) الحيوية	٢٧ر٩٢	٣ر٩٤	م - ٢ ع	٢٠ر٠٤	٢٠

جدول رقم (٢٣)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ونقاط القطع للاختبارات المختلفة

(و) الوظائف الكتابية

الاختبارات	المتوسط م	الانحراف المعيارى ع	المعيار	نقطة القطع	نقطة اتخاذ القرار
الاتجــــاهات والقيم الاسلامية	٢٧ر٩٠	٦ر٢٤	م − ع	٢١ر٦٦	٢٢
القدرة العددية	١٥ر٣٥	٢ر٩٩	م − ع	١٢ر٣٦	١٢
القدرة الكتابية (أ)	٢٨ر٨٧	٦ر٧٩	م − ع	٢٢ر٠٨	٢٢
القدرة الكتابية (ب)	٢٥ر٣٨	٦ر٨٥	م − ع	١٨ر٥٣	١٩
معانى الكلمات	٣٦ر٠٦	٦ر٧٢	م − ٢ ع	٢٢ر٦٢	٢٣
التوافق :					
(أ) التوافق المنزلى	٥ر٣٦	٣ر٧٢	م + ٢ ع	١٢ر٨٠	١٣
(ب) التوافق الاجتماعى	٥ر٠٥	٢ر٩٠	م + ٢ ع	١٠ر٨٥	١١
(ج) التوافق الصحى	١٢ر٦٣	٥ر٤٠	م + ٢ ع	٢٢ر٧١	٢٣
(د) التوافق الانفعالى	٧ر٦٧	٣ر٨٧	م + ٢ ع	١٥ر٤١	١٥
(هـ) التوافق الكلى	٣٠ر٦٩	١٠ر٧٤	م + ٢ ع	٥٢ر١٧	٥٢

جدول رقم (٢٤)

نتائج القبول والرفض للمرحلة الثانية من برنامج الانتقاء باستخدام نقاط اتخاذ القرار الملائمة لكل مستوى وظيفى

المستوى الوظيفى	المقبولون من المرحلة الأولى	المتخلفون	المتقدمون للاختبارات	المرفوضون	المقبولون	نسبة (*) القبول
						٪
رؤساء الأقسام	١٠٧	١٢	٩٥	٤٢	٥٣	٥٦
وكلاء الاقسام	١٠٤	١٣	٩١	٣١	٦٠	٦٦
المصرفيون الأول	٩١	٦	٨٥	٢٧	٥٨	٦٨
المصرفيون الثوانى	١٥٠	١٠	١٤٠	٥٢	٨٨	٦٣
المصرفيون الثوالث	٣٩١	١٩	٣٧٢	١٣٩	٢٣٣	٦٣
الوظائف الكتابية	٣٠١	٢٤	٢٧٧	١٠٤	١٧٣	٦٢
المجموع (٢٢٧٤)	١١٤٤	٨٤	١٠٦٠	٣٩٥	٦٦٥	

(*) نسبة القبول = $\frac{\text{عدد المقبولين}}{\text{عدد المتقدمين}} \times ١٠٠$

رابعا ـ مرحلة المقابلات الشخصية :

وجدت اللجنة الفنية أن الاعتماد على برنامج الاختبارات وحده ـ مهما بلغت دقته وشموله ـ ليس كافيا ، لذلك تطلب الأمر أن يشمل برنامج الانتقاء مرحلة رابعة وأخيرة هى اجراء المقابلات الشخصية مع الذين اجتازوا المرحلة السابقة (مرحلة القياس المتعمق) .

وللتغلب على مشكلات المقابلة وللتقليل من نواحى قصورها صممت المواقف فى هذه المرحلة حتى تكون بقدر الامكان أقرب الى المقابلة المقننة ، وذلك على النحو الآتى :

١ ـ يقوم بالمقابلة لجان من الخبراء يتكون كل منها من أربعة من المتمرسين، منهما اثنان من قيادات العمل المصرفى أو الادارى سواء فى الجامعات أو الأجهزة الادارية والتنفيذية ، واثنان من المتخصصين فى علم النفس ومن الخبراء فى قيادة مواقف المقابلة .

٢ ـ تقوم اللجنة بمقابلة المرشحين لوظائف متجانسة حتى يمكن الحكم عليهم بقدر كاف من الموضوعية ، وحتى لا يكون فى عدم التجانس فرصة لعدم تقنين موقف المقابلة .

٣ ـ اتفق الأخصائيون من المهنيين والنفسيين على الجوانب المختلفة التى يجب ملاحظتها فى المرشح أثناء موقف المقابلة ، وشملت هذه الجوانب : الخبرة السابقة فى مجال العمل ، القدرة على حل بعض المشكلات المهنية المرتبطة بالتخصص ، المظهر الشخصى والعيوب الشخصية والجسمية والتعبيرية ، الاتزان الانفعالى والقدرة على مقاومة التوترات، السلوك الاسلامى العام والمعلومات الاقتصادية والادارية والاسلامية ، المعلومات العامة عن العالم الاسلامى .

٤ ـ طلب من كل عضو بكل لجنة مقابلة أن يكون تقديره للمرشح مستقلا عن تقدير كل من زملائه ، وأن يكون تقديره فى حدود ٢٥ درجة ، ثم تولى جهاز الاشراف على سير الاختبارات جمع الدرجات الأربع المقدرة لكل متقدم لتصبح درجته التى حصل عليها من حد أعلى قدره ١٠٠ درجة .

وتنفيذا لما سبق فقد روعى تشكيل لجان المقابلة على النحو الآتى :

(أ) بالنسبة لوظائف رؤساء الأقسام ووكلاء الأقسام والمصرفيون الأوائل والثوان شكلت اللجان الآتية :

١ ـ لجنة تولت المقابلة المتقدمين لوظائف : مصادر الموارد ، بحوث الجدوى الاقتصادية ، أمناء الاستثمار ، والأوعية الادخارية ٠

٢ ـ لجنة تولت المقابلة للمتقدمين لوظائف : شئون العاملين ، والشئون الادارية ٠

٣ ـ ثلاث لجان تولت مقابلة المتقدمين لوظائف : الحسابات والميزانية ، الودائع والعمليات المصرفية الداخلية ، والعمليات المصرفية الخارجية ٠

(ب) فيما يختص بوظائف المصرفيين الثوالث فقد شكلت لمقابلتهم أربع لجان ، بكل لجنة اقتصادى ، ومحاسب أو متخصص فى ادارة الأعمال ، وذلك بالاضافة الى خبيرى علم النفس ٠

(ج) بالنسبة المتقدمين للوظائف الكتابية ، فقد تولتها خمس لجان وكان التركيز فيها على الجانب السلوكى ٠

* * *

نتائج عملية الانتقاء

اسس ترتيب الأفراد الذين اجتازوا مراحل البرنامج :

لما كانت خطة عملية الانتقاء المستخدمة فى البرنامج الحالى متوازنة فيما يتصل بخصائص الشخصية من حيث الجوانب العقلية المعرفية والجوانب الانفعالية والجوانب الاجتماعية ، فانه قد رؤى أن تجمع درجات الاختبارات التى تقيس هذه الجوانب باعتبارها وحدات على مستوى متساو من الأهمية ، وأن يكون المجموع الكلى هو الأساس لترتيب الأفراد الذين اجتازوا المراحل المختلفة للبرنامج كما فصلناها فى مناقشتنا السابقة ٠

ولما كانت بعض مقاييس الشخصية تقيس فى عكس الاتجاه ، بمعنى أن الدرجة المرتفعة رقميا غير مرغوب فيها ، فقد عولجت هذه الدرجات

احصــائيا بحيث أصبحت الدرجة المرتفعة تدل على السواء فى الشخصية ، ثم جمعت هذه الدرجــات لتشكل مجموعا كليــا أضيفت اليه درجة المقــابلة الشخصية التى وضعت على النحو السابق ذكره ٠

وهكذا أصبح لكل فرد درجة كلية تشمل مجموع درجاته فى الاختبارات والمقاييس وتقديرات المقابلة المستخدمة فى البرنامج الحالى ٠ وفى ضوء هذا المجموع الكلى ترتيب الأفراد على النحو الذى تظهــره قوائم أســماء الذين اجتازوا الاختبارات ٠

وهذه الطريقة ـ اذا تم التعيين بناء على نتائجها ـ تكفل اختيار عناصر بشرية لبنك فيصــل الاسلامى المصرى أفضــل ممــا يمكن اختياره بغيــرها ٠ وتستند هذه الدعوى فى صحتهــا الى أمرين : الأول : الأساس العلمى الذى بنيت عليه ، والثانى : الخبرة الميدانية التى توافرت لدى لجنــة الخبراء من تجارب سابقة كان آخرها تجربة اختيار العــــاملين لبنــك فيصــل الاسلامى السودانى ٠٠ فقد اتضح من هذه التجربة الأخيرة للقائمين على العمل بالبنك أن العناصر البشرية التى تم اختيارها بالطريقة العلمية التى استخدمتها لجنة الانتقاء المهنى بالاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية (١) ، كانت أفضل من تلك العناصر التى اختيرت بغير هذه الطريقة ، سواء فى مستوى الأداء المهنى فى العمل بالبنك أو فى العلاقات الانسانية بين العاملين فيه ٠

ومما تجدر الاشارة اليه أن لجنة الانتقاء لم تتوافر لديهـــا مؤشرات لمستوى أداء المتقدمين للعمل فى مجال البنوك ، اما بسبب نموذج الانتقــــاء المستخدم فى البرنامج الحالى أو لأن بعض المتقدمين ليست لديهم خبرة مصرفية سابقة ٠ لذلك فقد روعى فى المقابلة الشخصية ، وفى وضع التقديرات خلالها ، الاعتماد على أنواع المهارات المتوافرة لدى المتقــدمين وسنوات خبــرتهم فى أعمال البنوك أو الأعمال المرتبطة بها ، كما اعتبر مستوى أجورهم مؤشرا من مؤشرات النجاح ٠ وبهذا المعنى فقد اعتبــرنا درجات المقابلة الشخصية من محكات النجاح التى تستكمل نتائج الاختبــارات النفسية والمهنيـــة ، حيث لا تتوافر للجنة الحالية ـ بحكم ظروف عملية الانتقاء وحداثة البنوك الاسلامية ـ مؤشرات أفضل ٠

---

(١) تشكلت هذه اللجنة من الأساتذة : د ٠ جابر عبد الحميد جــابر ، د٠ سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمود الأنصارى ٠

ومن الواضح أن الأدوات المستخدمة فى هـذه العملية هى من اعـداد الخبراء النفسيين العرب وتستند الى رصيد علمى عالى كبير ، وهى نتيجة ممارسات متنوعة لعمليات الانتقاء المهنى للعاملين بالبنوك وغيرهم ممن يعملون فى مؤسسات تقوم بعمليات مماثلة ، وتاريخ هـذا الرصيد العلمى الانسانى يزيد على نصف قرن · وتعتبر هذه الأدوات من أفضـل ما لدينا فى التـراث السيكلوجى المصرى ، وبالتالى فان درجة الثقة بها جيدة وكافية ·

وبالاضـافة الى ذلك فان الذين شاركوا فى هذه العملية لهم خبرات فى عمليات الانتقاء ذات تاريخ طويل · فقد شارك أغلبهم فى عمليات الانتقاء فى بنك التنمية الاسلامى ، وبنك فيصل الاسـلامى السودانى ، وبنوك الادخار ، وبنك ناصر الاجتماعى ، وبنك بورسعيد ، وشركة الملاحة البحرية بالاسكندرية ، ومعاهد السكرتارية · وقد اختير هؤلاء الخبراء بحيث يمثلون مدارس فكرية سـيكلوجية مختلفة حتى تجىء عملية الانتقـاء محصـلة لأفضـل الخبرات السيكلوجية ·

وقد انعكس هذا كله فى محاولة قياس جوانب شخصية المتقـدمين على نحو شمولى متكامل ، وجاءت المقابلة لتستكمل عملية القياس والتقويم هذه · وراعت لجنة الانتقاء أن تضيف فى هذا المجال رصيدا جديدا الى خبـرتها وعملها ، فأفادت من ثقـاة فى المجال المهنى المتخصص ومن عـدد آخـر من الخبراء النفسيين من غير أعضاء لجنة الانتقاء ، وهى بذلك تأخذ بالنظـام المفتوح لتقلل ـ قدر المستطاع ـ من هامش الخطأ ·

ويجدر التنويه الى أن صلاحية عملية الانتقاء لا يحـكم عليها بالخلـو المطلق من الخطأ ، وانما يحكم عليها فى ضـوء مؤشرات اقتصـادية · فاذا أمكن من خلالها أن تقل نسبة الخطأ فيمن يتم اختيارهم بهذه الطريقة عن تلك بالنسبة للذين تتبع معهم الطرق المألوفة ، واذا كانت تكلفة عملية الانتقاء أقل من تكلفة الخطأ ، كانت العملية أقرب للنجاح ·

وينبغى أن ننوه أنه كلما التزم القائمون على عملية التعيين والتوظيف فى بنك فيصل الاسلامى المصرى باختيار العاملين فيه من أوائل القوائم المدرج بها أسماء المرشحين ، كلما قلت نسبة الخطأ ·

★ ★ ★

خاتمـــة :

غنى عن البيان أن نجاح العمـل الميـدانى ليس مرهونا بنتائج عملية الانتقاء وحـدها وانما هو مرهون أيضا بمجموعة من العوامل منها كفـاءة الادارة ، وجودة التدريب واستمراره ، وجو العمل ٠

فنجاح العمل يتوقف على كفـاءة الادارة من حيث قدرتها على اتخاذ القرار السليم ، وتحديد واجبات العمل ومسئولياته ، واستكمال سلطة الضبط المناسبة فى الادارة ، واستخدام نظـام الاتصال البناء ، واتاحة المجال لكل فرد ــ فى موقعه ــ كى يقدم أفضـل ما لديه فى حدود اطار واضح ، وتوزيع المسئولية ٠ ان هذا النوع من الادارة لا يكون منغمسا فى العمل وحده ، وانما لابد أن يراعى العلاقات الانسانية بحيث يخفف من توترات العـاملين ويرفع من روحهم المعنوية ويعبىء طاقاتهم لرفع مستوى الكفاية الانتاجية ٠

ونجاح العمل مرهون أيضا بعمليات التدريب ، خاصة وأن البنوك فى العالم العربى الاسلامى بحاجة الى تطوير وتحديث ٠ فتدريب العاملين الذين يقع عليهم الاختيار ، قبل بدء العمل وفى أثنائه ، أمر حيوى لا غنى عنه ٠ هذا فضلا عن أن البنوك الاسلامية لها اطارها الفكـرى الخاص بها ولها عملها المتميز ، ولذلك فان العاملين بها بحاجة الى نوع خاص من التدريب ، والى توعية وتنمية لفكر من نوع خاص ، مع استمرارية هـذه البرامج وتطويرها وتجديدها ٠

وأخيرا فان نجاح العمل بالبنوك الاسلامية يتوقف على تبنى الـروح الاسلامية والعقلية الاسلامية والخلق الاسلامى ٠ ومن شأن هذا الاطار أن يحقق جوا يساعد على أن يسهم كل فرد فى البنك الاسلامى ــ أيا كان موقعه فى التنظيم الهرمى ــ بكل امكانيـاته لنجاح عمـل المؤسسة ولتلتحم بالبيئة الاجتماعية التى تعمل فى خدمتها بغية تحقيق مجتمع اسلامى افضل ٠



مراجع الباب الرابع

١ ـ جابر عبد الحميد جابر ، سيد عبد الحميد مرسى ، محمود الأنصارى ، « تقرير عن عملية انتقاء موظفى بنك فيصل الاسلامى السـودانى » . **بحث غير منشور** . الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ، سبتمبر/أكتوبر سنة ١٩٧٧ .

٢ ـ جابر عبد الحميد جابر وآخرون ، « تقرير عن عملية انتقاء العـاملين لبنك فيصل الاسلامى المصرى » **بحث غير منشور** . القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ، يوليو/أغسطس ١٩٧٨ .

٣ ـ سيد عبد الحميد مرسى ؛ « دراسة علمية لبعض الخصـائص العقليـة والشخصية والاجتماعية اللازمة للنجاح فى معاهد اعداد الأخصائيين الاجتماعيين فى المجتمع العربى « **بحث غير منشور للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة فى التربية** (صحة نفسية) . كليـة التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٦٨ .

٤ ـ سيد عبد الحميد مرسى ؛ **الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى** . القاهرة ، الخانجى ، ١٩٧٦ .

٥ ـ سـيد عبد الحميد مرسى ؛ « صـفات المدير الناجح » **مجلة الاقتصـاد والادارة** . العدد الثالث ، يوليو ١٩٧٦ ، ص ٢٧ ـ ٤٠ .

٦ ـ فرج عبد القادر طه ؛ **قراءات فى علم النفس الصـناعى** . القـاهرة : مكتبة سعيد رأفت ، ١٩٧٣ .

٧ ـ فؤاد أبو حطب ؛ **القدرات العقلية** . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، سنة ١٩٧٣ .

٨ ـ كمال دسوقى ؛ **اختيار الأفـراد** . القاهرة : مكتبة الأنجـلو المصرية ، سنة ١٩٦٢ .

٩ ـ محمد عثمـان نجـاتى : **علم النفس الصـناعى** (الطبعة الثانيـة) • القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٦٤ •

١٠ـ محمد عماد الدين اسماعيل وسيد عبد الحميد مرسى : **اختبـارات المهن الكتابية : كراسة التعليمـات** (الطبعة الخامسة) • القاهـرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٤ •

١١ـ محمد عمـاد الدين اسماعيل ، صـــبرى جرجس ، أمين كمـال محمد (ترجمة) : **علم النفس فى الصناعة** • القاهـرة : مؤسسة الحلبى ، سنة ١٩٦٧ •

12 — Anastasi, A.; **Psychological Testing** (3rd. ed.) New York: Macmillan, 1968.

13 — Bingham, W., and Moore. B.; **How to Interview** (rev. ed.). New York: Harper, 1941.

14 — Cronbach, L.; **Essential of Psychological Testing** (2nd. ed.). New York: Harper, 1960.

15 — Fear, R.; **The Evaluation Interview.** New York: Mc. Graw-Hill, 1973.

16 — Guilford, J.; **Fundamental Statistics in Psychology and Education** (3rd. ed.). New York: Mc. Graw-Hill, 1956.

17 — Hepner, H.; **Psychology Applied to Life and Work** (3 rd. ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1957.

18 — Lawshe. C., and Balma, M.; **Principles of Personnel Testing.** New York: Mc. Graw-Hill, 1966.

19 — Mc. Cormick, and Tiffin, J.; **Industrial Psychology** (6th. ed.). London: Allen and Unwin, 1975.

20 — Page, T. (ed.); **Personnel and Training Management Yearbook and Directory.** London: Kogan Page, 1976.

21 — Stone, C., and Kendall, W.; **Effective Personnel Selection Procedures.** London : Staples Press, 1956.

22 — Super, D.; **The Psychology of careers.** New York : Harper. 1957.

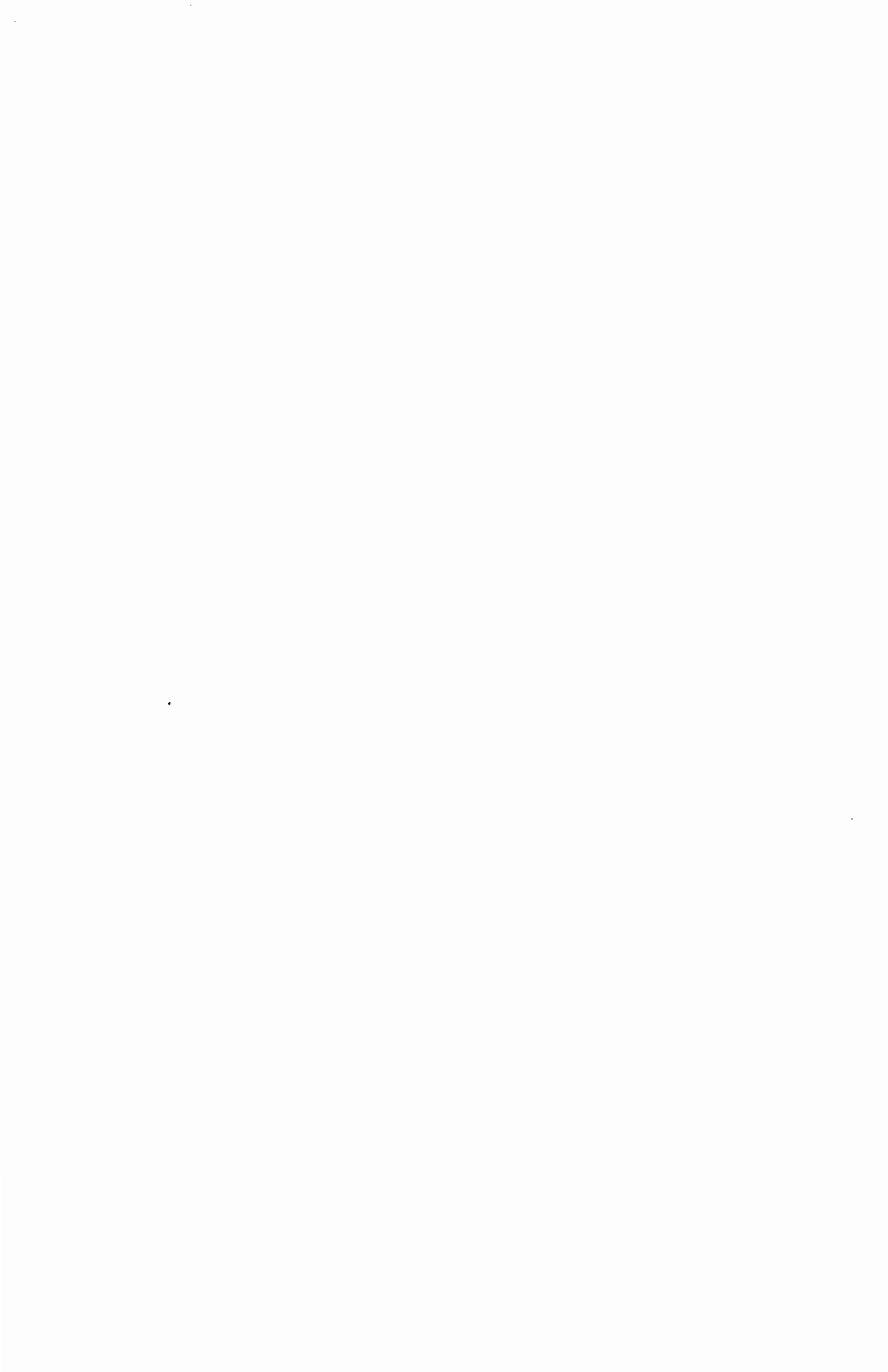
23 — Weinland, J., and Gross, M.; **Personnel Interviewing.** New-York : Ronald Press, 1952.

* * *

الباب الخامس

أسس التدريب المهنى

- عملية التعلم كأساس للتدريب
- أسس التدريب المهنى ووسائله
- تطبيقات عملية فى التدريب



الفصل الحادى عشر

عملية التعلم كأساس للتــدريب

لقد جرى العرف فى مجال الصناعة والانتاج على أن كل صاحب عمل أو قائم على العمل ملزم بتوفير التدريب اللازم للعاملين فى مؤسسته ـ على اختلاف فئاتهم ـ حتى يتفهموا مراحل العمــل الذى يقومون به ودقائقه كى يكتسبوا المهارة اللازمة لانجاز أعمالهم بكفاءة ونجاح • وقد يجـرى هــذا التدريب داخل المؤسسة أو خارجهــا ، حيث تقوم حاليا هيئــات متخصصة رسمية وخاصة لتقديم مختلف البرامج التدريبية سواء لرجال الادارة العليا أو الوسطى أو الاشرافية علاوة على البرامج الفنية المتخصصة • ويقابل هذا الالزام من جانب صاحب العمل شرط آخر على العامل أو الموظف بأن يبــذل قصــارى جهــده كى يستفيد من التدريب ويتقبل تعليمات وتوجيهــات مدربيه ورؤسائه حتى يحرز التقدم المنشــود فى التــدريب ، بما يضمن وصــوله الى مرحلة الكفاءة اللازمة لنجاحه فى عمله الذى يقوم به • وفى هذا الصدد تقدم معظم المؤسسات الانتاجية حوافز ايجابية للعاملين الذين يتفوقون فى التدريب ـ سواء أكانت مادية أو معنوية ـ وكذا حوافز سلبية للمتخلفين فى التدريب • وهناك بعض التشريعات التى تشــترط النجاح فى التدريب لترقية الموظف الى درجة أعلا •

وبتطور الصناعة ونموها أصبحت المؤسسات الانتاجية لا تترك مجــال التدريب للصــدفة البحتة ، بل بدأت تتخــــذ الخطوات اللازمة لتنظيم برامج تدريبية تشتمل على مراحل العمليات التى يؤديها العاملون فى المصانع ، بما يتلاءم مع التطور التكنولوجى المستمر • وعلى الرغم مما تســتلزمه البرامج التدريبية من بحث مستمر وتعديل وتطوير ، الا أننا لا نستطيع أن ننكر الفائدة التى عادت على الصناعة والكفاية الانتاجية منــذ بدأت المؤسسات الانتاجية تهتم بالتدريب المهنى •

واذا ما تساءلنا عمــا يجعل الناس يسلكون بطــريقة معينة فى حياتهم العائلية والاجتماعية أو فى عملهم ، فاننا نجد الرد على هــذا التســاؤل هو ببساطة : انهم « تعلموا » أن يسلكوا بالطريقة التى يتبعونها فى حياتهم ••

وعندما يلتحق الفرد بعمل فى مؤسسة ما أو يبدأ فى عمل جديد ، فانه يجلب معه خبراته الفـريدة وما تعلمه من سـلوك ، بما يتضمن مهـاراته الفيزيقية (الجسمية) ، والمعـرفة التى اكتسبها ، والمهـارات اللغـوية والتعبيرية ، والانفعالات والاهتمـامات ، والاتجاهات ، والدافعية ، والعـادات ، والقيم ، وغير ذلك من أنماط السلوك • أما عن التعلم الاضـافى أو المستحدث الـذى يكتسبه الفـرد بعد الالتحاق بالعمل فانه يتخذ طريقه باحدى طريقتين : اما من خلال الخبرات اليومية فى العمل ، أو نتيجة للتدريب المنظم •

ويحتمل أن تكون خبرات العمل اليومى اكثر الوسائل تاثيرا فى تنمية المهـارة المتخصصة فى بعض الأعمـال أو على الأقل فى بعض جوانبهـا • والحقيقة أن ما يكتسبه الشخص من الممارسة اليومية لعمله يجعله يقف على الكثير من الحقائق والمعـارف الفنية ويكتسب من الدروس العمليـة الشىء الكثير مما لا يمكن تعلمه بوسيلة أخرى • ومن ناحية أخرى ، فبالنسبة للكثير من الأعمال ، فان التدريب المخطط المنظم يتيح الفرصة للعاملين كى يكتسبوا المهارات الأساسية اللازمة لانجاز العمل بنجاح دون اضاعة الوقت والجهـد فيما لا طائل منه •

واستنادا الى العمل ذاته والهدف من برنامج التـدريب ، فان برنامج التدريب قد يستهدف :

١ ـ تنمية المهارة الفعلية والمعرفة التى يستلزمها العمل •

أو

٢ ـ نقل المعلومات كما فى برامج التهيئة Orientation

أو

٣ ـ تعديل الاتجاهات ، مثل العمـل على زيادة حساسـية المشرفين ورجال الادارة نحو مشاعر العاملين واستجاباتهم ، أو التاثير على اتجاهات العاملين نحو المؤسسة والعمل على تعـديلها •• وأيا كان الهـدف من برامج التدريب ، فانه ينبغى أن يقوم البرنامج على أسس ومبادىء قوية تؤدى الى عملية تعلم انسانية حقيقية •

وطالما أن التدريب يقوم أساسا على أسس ومبـادىء « التعلم » ، فانه يبدو من المفيد أن نبـرز أسس عمليـة التعلم وطبيعتها والعوامل التى ترتبط بها ، قبل أن نناقش تفاصيل التدريب المهنى •



حينما يكون الفرد بصدد موقف تعليمى معين أو اكتساب مهارة ، فان ثمة تغيرات داخلية تأخذ مجراها من حيث انه كائن حى له وظائفه العضـوية وتكوينه العصبى الخاص ومظاهر سلوكه المختلفة ٠ ولكى نحكم على شخص بأنه قد تعلم يجب أن نفرق بين أمرين رئيسيين :

١ ــ ما يرتبط مباشرة بالموقف التعليمى الذى يوجـد فيه الفــرد ٠ ففى أى موقف لا نلاحظ الا « مثيرات » و « استجابات » S — R ، أما ما يحدث بينها فلا يكون موضع ملاحظة مباشرة ٠ فعندما يوجد فـرد فى موقف تعليمى نلاحظ ما يأتى :

(أ) المثيرات الخارجية المؤثرة عليه فى هذا الموقف ٠

(ب) استجاباته نتيجة لهـذه المثيـرات أو « اداؤه » ٠ « فالأداء » هو مجموعة الاستجابات التى يقوم بها الفرد فى موقف معين ، وهو ما نلاحظه بطريقة مباشرة

٢ ــ اذا حـــدث تغير فى أداء الفــرد نتيجة لتكـرار نفس الموقف أو موقف مشابه ، كأن يتحسن ســلوكه أو تنظم خبراته أو يألف الموقف ، فاننـــا نفترض فى هــذه الحالة حــدوث عملية معينة هى « عملية التعلم » ٠ ولا تلاحظ هذه العملية مباشرة وانمــا يستدل عليها عن طـريق آثارها ونتائجها ٠ وهذه العمليات فرضـية اسـتدل عليها عن طـريق آثارها ونتائجها ، وهى تكوينات يفترض الباحث وجــودها ويبرهن عليها من خـــلال النتائج أو الآثار المترتبــة على هــذه العملية وتقبل الملاحظــة المباشرة ٠

ما هو التعـــلم ؟ :

التعلم فى حياتنا اليومية هو محصــلة تفاعلات الفــرد مع بيئته ، وهو العامل الذى يحـــدد أداء الفرد فى أية لحظة من لحظات الحياة وفى أى موقف ٠ ومن الناحية العلمية ، فالتعلم عملية فرضــية لا نلاحظهــا مباشرة ، وانمــا نستدل عليها عن طريق آثارها أو النتائج المترتبة عليها ٠ ان ما نلاحظه فى موقف التعلم هو « الأداء » ، وهو مجموعة الاستجابات التى يقوم بها الفــرد

فى موقف معين ، وتكون قابلة للقياس والملاحظة · فالأداء هو قياس السلوك الملاحظ ·

« **فالتعلم تغير فى الأداء** » · وهذا تعريف اجرائى ، لأنه يحدد لنا مفهوم التعلم كما نلاحظه وكما نقيسه فى الشروط التجريبية أو فى المواقف التعليمية المختلفة ·

النضج كتغير فى الأداء :

النضج هو أى تغير يحدث فى أداء الفرد وفقا للسن ، ويعتمد فى أساسه على عوامل عضوية داخلية أكثر من اعتماده على الممارسة والخبرة · ونستطيع أن نفرق بين التغير فى الأداء الناتج عن النضج ، والتغير فى الأداء الناتج عن التعلم كما يأتى (١) :

١ ــ هناك فرق بين التغيرات التى ترجع النضج ، وتلك التى ترجع للتعلم ؛ حيث ان الأولى ترجع فى أساسها لعوامل داخلية عضوية فى الفرد ، بينما ترجع الثانية الى مجموعة العوامل الخارجية المحيطة به ·

٢ ــ يتوقف تعلم موضوع معين على نضج الأجهزة الجسمية والوظائف العقلية التى تعتبر مسئولة عن أداء الفرد فى تعلمه هذا الموضوع · ولاشك أنه من العبث محاولة اكساب الفرد القدرة على أداء عمل ما اذا لم ييسر نضجه له هذا الأداء ، ومن هنا يعتبر النضج شرطا للتعلم ·

٣ ــ النضج وحده غير كاف لحدوث التعلم ، بل لابد من توافر شرط الممارسة والخبرة · مثال ذلك أن الطفل فى سن السابعة ييسر له نضجه اكتساب القدرة على القراءة والكتابة ، لكنه لا يستطيع اكتساب هذه المهارات الا اذا مارسها وخبرها ·

٤ ــ فى حالة « التعلم » ، فان التغير فى الأداء يخضع مباشرة لتنوع المواقف الخارجية التى يحتك بها الفرد ويتفاعل معها ، ويكون أداؤه النهائى هو الحصيلة العامة لما حدث له نتيجة تفاعله من المواقف المختلفة فى البيئة المحيطة به ، اذن فليس كل تغير فى الأداء يعتبر تعلما ·

---

(١) أحمد زكى صالح ، **نظريات التعلم** · (القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧١) ، ص ١٧ ــ ١٨ ·

تعريف التعلم :

هناك تعاريف عديدة للتعلم نعرض منها ما يأتى :

١ ـ يرى « هيلجارد » (١) أن الاستدلال على التعلم يحدث من ملاحظة التغير فى الأداء ، ويعتبر هذا التغير نتيجة للتدريب والخبرة ، من حيث أنه متميز عن التغيرات الناتجة عن النمو أو التعب أو الناشئة عن حالة طارئة عند المتعلم ٠

٢ ـ يرى «زكى صالح» (٢) أن التعلم ـ كما نستدل عليه ونقيسه ـ هو تغير فى الأداء يحدث تحت شروط الممارسة ، ولا يمكن تفسيره فى ضوء العوامل الوقتية مثل التعب أو عوامل النضج ، أو ما الى ذلك من عوامل تؤثر فى الكائن الحى تأثيرا وقتيا معينا ٠

فالتعلم يحدث تحت شروط الممارسة ، ولكن الممارسة لا تؤدى بالضرورة الى نوع من التعلم ٠ « فالممارسة » شرط للتعلم لأنها تمثل الظروف التى يمكن الحكم من خلالها عن حدوث التعلم أو عدم حدوثه ٠

ولا يقصد بالتغير فى الأداء أنه قاصر على التعديل فى نمط السلوك الفطرى لدى الكائن الحى ، بل يشمل أمورا أخرى مثل تعديل نمط السلوك المكتسب ذاته ٠

والتعلم ـ من حيث انه عملية ـ يصاحب الانسان طوال حياته ، طالما أنه مرتبط ببيئة متحضرة متغيرة نامية ، فهو وظيفة رئيسية فى حياة الانسان ٠

نظريات التعلم :

لقد وضعت نظريات عديدة لشرح عملية التعلم ٠ وقد وصفت النظرية بانها « الطريقة التى تربط فيما بين عدد من الحقائق حتى يستطيع الانسان

---

(١) E. Hilgard, and G. Bower ; **Theories of Learning,** (4th ed.). (Englewood, N. J. : Prentice-Hall, 1975), Ch. 1

(٢) أحمد زكى صالح ؛ **المرجع السابق** ، ص ٢١ ٠

أن يتفهمها جميعها فى الحال » (١) ٠ وعلى هذا الأساس فان نظرية التعلم هى تلك التى تتعمد أن تشرح بتعبير مفهوم ما يجرى أثناء حدوث التعلم ، وكيف يتم التعلم ، مع توضيح المتغيرات الى تيسر عمليـة التعلم ٠ وينطبق هذا القول ـ فى الحقيقة ـ على جميع أنواع السلوك الانسانى التعليمى الذى يحدث فى الحياة ، سواء فى تربية الأطفال ، أو فى المدرسة ، أو فى تعـلم رياضة معينة أو مهنة ٠ وعلى أى الحالات ، فانه يمكن القول بأنه لا توجـد نظرية بذاتها مقبولة بصفة عامة على أنها كاملة ٠

وحتى تكون نظرية التعلم شاملة ينبغى أن ترد على التسـاؤلات الآتية بشأن أنواع التعلم الموجودة فى الحياة اليومية (٢) :

١ ـ **ما هى قيـود التعلم ؟** وهنا يبرز سؤال عن « القـدرة أو الطاقة على التعلم » ، مع ملاحظة الفروق الفردية بين الدارسين ٠ ما الذى يستطيع كل فرد أن يتعلمه ؟ هل القيود بالنسبة لقدرة الفرد على التعلم قائمـة منذ ولادته ؟ هل يحقق الأفراد انجازات متشابهة أثناء الممارسة ؟

٢ ـ **ما هو دور الممارسة فى عملية التعلم ؟** هل يعتمد التحسن والتقدم على كمية التكـرار مباشرة ؟ اذا لم يكن كذلك ، ما هى ظـروف التكـرار الملائمة ؟ ما هى أفضل ظروف الممارسة ؟ هل يسبب استمرار التكرار ضررا للمتعلم بمثل ما يفيده ؟

٣ ـ **ما مـدى أهمية الدافعية والحوافـز الايجابيـة والسـلبية (الثواب والعقاب ؟)** هل نتائج الثواب والعقاب متساوية ومتضادة ؟ هل هناك فرق بين الدوافع الداخلية والخارجية من حيث تأثيرها على التعلم ؟ كيف تؤثر الأهداف على عملية التعلم ؟

٤ ـ **ما هو دور الفهم والاستبصار ؟** فبعض الأشياء يمكن تعلمها بسرعة اذا ما عرفنا أو فهمنا الغرض منها وهدفها ، فهل التعلم فى احدى الحالات يختلف عنه فى حالة أخرى ؟

---

(١) G. Kelley ; **The Psychology of Personal Constructs.** (New York : Norton. 1955).

(٢) E. Hilgard, and G. Bower ; **Op. Cit.,** Ch. 1

٥ ـ **هل تعلم احد الأشياء يساعد الفرد على أن يتعلم شيئا آخر ؟** وهذا هو المقصود بانتقال أثر التدريب • فلابد من أن يحـدث انتقال لبعض أثر التدريب ، والا فلا لزوم لاستمرار التدريب ، والسؤال هنا حقيقة يدور حول ما مقدار الأثر الناتج عن التدريب ، وفى أى الظروف يحـدث ، وما هى طبيعته •

٦ ـ **ما الذى يحدث عندما نتذكر وعندما ننسى ؟** هناك بعض الأشـياء التى نرغب أن نتذكرها ولكننا ننساها ، كما أن هناك أشياء أخـرى نود أن ننساها ولكنها لا تزال تلح علينا من آن لآخـر • ما الذى يحـدث فى هذا المجـال ؟ وما قدرتنا فى السيطرة على مثل هـذه العمليات ، أى التذكر والنسيان ؟

بعد أن ناقشنا ما ينبغى أن يتوفر فى نظرية التعلم الكاملة ، يبـدو من المفيد أن نعرض ملخصا لأهم نظريات التعلم • وتتلخص هذه النظريات فى الآتى :

١ ـ نظرية الارتباط (ثورنديك) •	Thorn dike
٢ ـ نظرية الاقتران (جاثرى) •	Guthrie
٣ ـ نظرية الاشتراط (بافلوف) •	Pavlov
٤ ـ نظرية المثير والاستجابة (هل) •	Hull
٥ ـ نظريات المجال :	
(أ) نظرية الجشطلت (كوفكا) •	Koffka
(ب) نظرية ليفين •	Levine

ويعرض الجدول رقم (٢٥) ملخصا لأسس ومفاهيم نظـريات التعلم ، أعده المؤلف من واقع المؤلفات العديدة التى ناقشت نظـريات التعلم ، وهى الواردة بقائمة المراجع •

نظرية الارتباط « ثورنديك »	نظرية الاقتران « جاثرى »	نظرية الاشتراط « بافلوف »
من أهم النظريات التى حاولت تفسير عملية التعلم بسبب ما أثارته من مناقشات تجريبية . وهى تتميز بثلاث مراحل : **المرحلة الأولى** ـ عملية التعلم هى تغير فى السلوك يخضع للملاحظة . ـ السلوك عملية تبدأ بتنبيه على السطح الحاس للكائن الحى ، ثم ينقل من الأطراف العصبية الى المراكز العصبية ، ثم يصل الى الأعصاب المصدرة للمخ وينتهى باستجابة [م ← س] ـ أدخل مبدأ الارتباط العصبى وحاول تفسير الارتباط على أساس فسيولوجى . **قانون الأثر :** Law of Effect يوجد الكائن الحى فى موقف تعلمى جديد فيضطر لاجراء	**معنى التعلم :** ـ يشير « جاثرى » الى أنه فى دراستنا للتعلم يجب الابتعاد عن أية نظرية فسيولوجية . ـ ان الكائن الحى لا يستطيع أن يعود مرة أخرى الى نفس الموقف السابق فيما يختص بالبيئة المادية المحيطة به . ـ يتضمن الموقف السابق الاستجابة التى أجريت فيه ، كما أن كل استجابة جديدة تغير حتما فى الموقف لأنها تضيف مثيراتها الخاصة . وعلى ذلك لا توجد استجابتان متماثلتان لنفس المثير . ـ يبنى « جاثرى » تعريفه للتعلم على الآثار الدائمة للممارسة على أساس أنها تبقى الا اذا تغيرت بتعلم جديد ويجب أن يفهم التعلم على أنه « تغير » وليس « تحسن » . ـ التعلم هو تغير فى السلوك فى موقف معين	ـ يرى « بافلوف » أن مشكلة علم وظائف الأعضاء وعلم النفس واحدة ، وهى هل من الممكن الكشف عن الظاهرة النفسية الأولية التى يمكن اعتبارها فى نفس الوقت ظاهرة فسيولوجية وأن نبدأ بها ومنها . وبواسطة المنهج الموضوعى الدقيق الذى يتبع عادة فى علم وظائف الأعضاء نتمكن من دراسة شروط ظهور هذه الظاهرة الأولية وشروطها المعقدة ، حتى يتسر لنا فى النهاية الحصول على صور فسيولوجية للنشاط العصبى الراقى للحيوان . وبصورة أخرى يمكن الحصول على صور واضحة للوظائف العليا للمخ . ـ يفرق « بافلوف » بين نوعين من الانعكاسات الأولية : البسيطة كالسعال حينما يدخل جسم غريب فى الرئة ، والمعقدة كالانعكاسات المعوية أو الحسية . والوظيفة الرئيسية لهذه الانعكاسات هى تحقيق التوازن بين الكائن والمجال الخارجى ،

جـدول رقم ٢٥ ـ اسس

نظرية المثير والاستجابة « هل »	نظريات المجال	
	نظرية الجشطلت « كوفكا »	نظرية ليفين
الاساس المنهجى : ـ تركز اهتمام المنهج السلوكى على النقاط الآتية : ١ ـ عملية التعلم ، أى اكتساب أساليب سلوكية جديدة عن طريق الخبرة ٠ ٢ ـ استخدام الاسلوب العلمى الذى يعتمد على الملاحظة الموضوعية ٠ ٣ ـ « العادة » مفهوم رئيسى حيث انها تعبر عن رابطة على درجة معينة من الثبات بين المثير والاستجابة ، والبحث عن كيفية نشوء هذه الروابط وانحلالها ٠ ٤ ـ الهدف الأساسى من دراسة الشخصية هو تحديد الظروف التى تنشأ فيها الاساليب السلوكية ، وبيان العلاقة الوظيفية بينها وبين النتائج السلوكية المترتبة عليها ٠ **العادة :** ـ هى مفهوم يعبر عن رابطة بين مثير واستجابة ،	**نظرية المجال :** ـ ان مجال علم النفس السلوكى ، وهو الحيز المحيط بالذات الذى تظهر فيه آثار القوى الخاصة بالذات من حيث أنها تحتك ببيئة خارجية تؤثر فيها وتتأثر بها ٠ ـ العوامل الاساسية التى تحكم البيئة السلوكية أو المجال السلوكى يمكن وضعها فى مجموعتين : (١) مجموعة العوامل أو الشروط داخل الكائن الحى ، (٢) مجموعة العوامل أو الشروط الموجودة حوله ٠ ـ مجال علم النفس هو المجال السلوكى الذى تظهر فيه آثار قوى الذات باعتبارها المحور الاساسى للظواهر النفسية ٠ ودون المجال المحيط بالذات لا يمكن أن نستدل على قوى الذات ، اذ أن ما يثير قوى الذات هو بيئة خارجية تتفاعل معها ٠ ـ الادراك كل لا يتجزأ ، أى ان ادراك الكل سابق على ادراك الأجزاء المكونة له ،	ـ يعتبر « ليفين » امتدادا لنظرية الجشطلت ، وقد تخصص فى تطبيق نظرية المجال على دينامية الجماعات ٠ ـ يتفق اطاره العام الى حد كبير مع نظرية المجال ، مع بعض الفروق بينه وبين الجشطلت ٠ ـ حاول الاعتماد على تصوير الظاهرة النفسية كما تحدث فى الحاضر ، ورسمها رسما تخطيطيا يعتمد على الصفات العامة للموقف ، ولذلك تعتبر نظريته « طوبولوجية » ٠ **حيز الحياة :** ـ يتصور « ليفين » أن الفرد يتحرك فى مجاله حركة مستمرة ، وفى كل حركة يحقق الفرد أهدافا فى كل مرحلة ٠ ويسمى حركة الفرد فى مجاله الحيوى « حيز الحياة » ، ويخضع لكل المؤثرات التى تؤثر فى بيئة الفرد ٠

نظرية الارتباط « ثورنديك »	نظرية الاقتران « جاثرى »	نظرية الاشتراط « باقلوف »
مجموعة من الاستجابات حتى ينجح نمط معين منها فيشبع الكائن دافعه ، ومن ثم تتكون علاقة بين الموقف المثير والنمط الاستجابى · وتسمى هذه العلاقة « بالارتباط » · **قانون الاستعداد :** Law of Readiness هناك ٣ احتمالات : ١ ـ حينما تكون الوحدة العصبية على استعداد للسلوك فان سلوكها يريح الكائن الحى · ٢ ـ حينما تكون وحدة عصبية على استعداد للعمل ولا تعمل فان عدم عملها يضايق الكائن الحى · ٣ ـ عندما لا تكون وحدة عصبية على استعداد للعمل فان اجبارها على العمل يجعل الكائن الحى فى حالة ضيق ـ يقصد « بالوحدة العصبية » الميل للعمل بمعنى أن اشباع الميل يولد شعورا	والطريقة الوحيدة لقياسه تكمن فى الملاحظة الدقيقة للاستجابات التى تستدعيها مثيرات معينة · **مبدا الاقتران :** Law of Contiguity ـ اذا اقترن مثير باستجابة فانه يصبح غالبا مطرد الارتباط بهذه الاستجابة · أى أن نمط المثير الذى يباشر عمله وقت ظهور استجابة معينة يميل الى انتاج هذه الاستجابة اذا تكرر حدوثه · ويعتبر أن الارتباط أساسا هو بين المثير والاستجابة ، أى أن ما يرتبط هو بعض الاستثارة لأعضاء الحسى وما يقابل ذلك من انقباض عضلى أو افراز غدى · ـ المقصود بالارتباط هو أن الاستثارة أو التنبيه أصبح باعثا للاستجابة ·	وبذلك يحقق بقاءه كفرد ونوع · **منهج باقلوف :** ـ مر تفكير « باقلوف » العلمى بخطوات معينة ·· فحينما لاحظ فى مبدأ الأمر ظاهرة اللعاب حاول أن يفسر اثارة أعصاب الغدة اللعابية على أنها راجعة الى عامل نفسى اكتسب صفة فسيولوجية على أساس أن المجهود العضلى لا يكفى لتناول الطعام ، بل لابد أيضا من مساعدة الوظائف الأرقى كاختيار الحيوان ورغباته · ـ غير « باقلوف » هذا الاتجاه بقوله : « قررت فى النهاية أن أستمر فى معالجة ما يسمى بالمثير النفسانى بأسلوب فسيولوجى بحت ، أى بأسلوب البحث الموضوعى الذى تعالج به الظواهر الخارجية وعلاقتها بعضها بالبعض الآخر » · ـ كان ينوع من المثير المصاحب (الشرطى) الى

(تابع) الجدول رقم ٢٥ ـ أسس

نظرية المثير والاستجابة «هل»	نظريات المجال	
	نظرية الجشطلت «كوفكا»	نظرية ليفين
وليس عن تكوين دائم فى النفس ، وهى متعلمة وليست موروثة · ـ يتوقف تكوين العادة أو انحلالها على الظروف الخاصة التى يتعرض لها الفرد ، ولذا فهى تكوين مؤقت وليس ثابتا · **الدوافع :** ـ الدافع مثير قوى بدرجة تكفى لدفع الفرد الى الفعل ، فهو يحرك السلوك ولكنه لا يوجهه بمفرده · وهو يدفع الانسان الى أن يسلك أو يستجيب بصورة ما حتى تخف حدة هذا المثير أو يستبعد · ـ المثيرات أو الدوافع الأولية ـ وهى فسيولوجية داخلية ـ موروثة ، تصل حدتها الى درجة كافية لتحريك السلوك ، ولابد للفرد من اشباعها حتى يعيش · وتتوقف شدتها على الفرص التى تتاح للفرد لاشباع دوافعه · تقوم عملية التعلم على	فاننا لا نشاهد فى ظواهر الحياة العناصر قبل الكل المركب منها · ـ لكل صيغة خاصة ، وكل جزء تتغير وظيفته حسب الكل الذى هو جزء منه · **تفسير التعلم :** ـ يفرق «كوفكا» بين نتائج التعلم وعملية التعلم فى الآتى : ١ ـ يوجد الكائن الحى فى موقف جديد مما يترتب عليه وجود حالة توتر أو عدم اتزان بينه وبين هذا الموقف ، ويتحقق الاتزان من خلال سلوك معين · ولذا ينبغى التركيز على السلوك الصحيح فى عملية التعلم · ٢ ـ ان السلوك الناجح الذى يمارسه الكائن فى الموقف التعليمى يترك اثرا معينا فيه ، وهذا الأثر ضرورى لحدوث عملية التعلم · ٣ ـ ان الأثر الناتج عن	ـ لكل فرد حيز حياة مستقل بذاته ، ويصعب أن نجد فردين يتماثلان تماما فى حيز حياتهما · ـ ينمو الحيز فى بعدين : بعد الخيال الى الواقع ، والبعد الزمنى · **معنى التعلم :** ـ التعلم هنا لا يقتصر على مظهر واحد من الحياة النفسية ، انما يتعداه الى اكثر من مظهر · والوسيلة الوحيدة للوصول الى قوانين عامة فى التعلم هى دراسة التغير فى كل مظهر من مظاهر السلوكية على حدة · ـ يقترح ليفين أنه يجب دراسة التعلم فى نواحيه المختلفة من المظاهر السلوكية وهى : ١ ـ التعلم كتغير فى التنظيم المعرفى (اكتساب المعلومات) · ٢ ـ التعلم كتغير فى الدافعية ·

ومفاهيم نظريات التعلم (تكملة)

نظرية الارتباط « ثورنديك »	نظرية الاقتران « جاثرى »	نظرية الاشتراط « بافلوف »
بالارتياح ، وعدم اشباعه يتسبب عنه حالة ضيق . **قانون التدريب (الممارسة) :** Law of Exercise **١ ـ قانون الاستعمال :** الارتباطات تقوى عن طريق الاستخدام والممارسة . **٢ ـ قانون الاهمال :** الارتباطات تضعف وتنسى لعدم ممارستها واهمالها ، حيث ان الاهمال وعدم الممارسة يعوق سرعة الارتباطات اللازمة لحدوث عملية التعلم . **المرحلة الثانية :** **تعديل قانون التدريب :** ـ التدريب وحده غير كاف لحدوث عملية التعلم ، وانما يكتسب قيمة حسب ممارسته وآثاره . ـ يجب أن ينتج عن الممارسة ما يقوى الارتباط العصبى ، وهو الشعور بالارتياح أو الاشباع .	**التكرار :** ـ أى نمط من المثيرات يبلغ أقصى قوته الترابطية فى أول ازدواج مع الاستجابة . ـ على أساس تعقد الاستجابة الكلية عند الكائن الحى تكون حاجتنا للتكرار ، فاذا كانت الاستجابة بسيطة وكذلك المثير فاننا لا نحتاج الا لمرة واحدة لحدوث الازدواج ، أما اذا كانت معقدة فنحتاج لتكرار الموقف حتى يتكون اكبر عدد ممكن من الارتباطات لدى الكائن الحى . **العادة :** ـ هى نمط من الحركات ثابتة نسبيا تعمل فى مواقف متعددة بواسطة عدد محدود من المنبهات الشرطية . وهى تختلف فمنها البسيط ومنها المركب . ويتوقف اكتساب عادة على عدد كبير من الارتباطات التى تربط سلسلة معينة من الحركات تؤدى نمطا سلوكيا معينا .	المثير الطبيعى ويدرس اختلاف أنواع المثيرات المختلفة على الاستجابة الشرطية حتى يستطيع تحديد طبيعة العمليات الحادثة فى المخ الذى كان يعتبره المركز الرئيسى المسئول عن السلوك الراقى عند الفقريات العليا . **خصائص الفعل المنعكس الشرطى :** ـ هو الدعامة التى يستند اليها كل نشاط عصبى راقى ، وهو الارتباط العصبى المؤقت بين ما يحيط بالكائن من عوامل عديدة تؤثر على أجهزة الاستقبال عنده ، وبين أفعال محددة يقوم بها الكائن الحى . ـ لخص « بافلوف » خصائص الفعل المنعكس الشرطى فى الآتى : ١ ـ أنه يتكون خلال حياة الكائن ذاته معنى أنه لايخضع للعوامل الوراثية . ٢ ـ أنه قابل للتغيير ويتأثر

(تابع) الجدول رقم ٢٥ ـ اسس

نظرية المثير والاستجابة « هـل »

اســاس تنمية الأســاليب السلوكية المجدية فى تخفيف حدة المثيرات الدافعة ٠

ـ تنمو مع الفرد مجموعة كبيرة من الدوافع المكتسبة (الثانوية) وتصبح عاملا مؤثرا فى سلوكه ٠

ـ الدوافع الثانوية مشتقة من الدوافع الأوليــة وتخفى وراءها آثار الدوافع الأولية ، وتحل محل الأولية فى الفرد المتحضر ، ولا نلمس آثــار الأولية فى هذا الشخص الا عنــدما يفشــل فى التكيف لمقتضيات الحضارة ٠

عملية التعلم

هناك اربع مفاهيم اسـاسية فى عملية التعلم هى : الدليـل والاستجابة والتدعيم والتعميم

١ ـ الدليل : Cue

هو مثير يوجـه الفعــل أو الاستجابة التى يصدرهـا الكائن الحى ٠ فالدافع يثير

نظريات المجـال

نظرية الجشطلت « كوفكا »

سـلوك الكائن فى موقف معين لا يقتصر عمــله على هــذا الموقف بالذات ، بل يتعــداه الى غيره من المواقف اللاحقة ويؤثر فيها ٠

ـ الادراك هو الوســيلة الأولى لاتصــال الكائن بالبيئة الخارجية ٠ وتسمى عمليــة ادراك الموقف بطــريقة سريعة فى الجشطلت « بالاستبصار » وهى ليست مطلقـــة وتتأثر بعــوامل النضــج الجسمى والعقــلى وتنظيم المجـــال والخبرة ٠

المنهج

ـ عنى علمـــاء الجشطلت بدراسة مشاكل الادراك ومـا يترتب عليها من دراسةتجريبية واضـــحة ، حتى تيسرت لهم ذخيرة تجريبية طيبة لبنـــاء فكرة عامة عن معالجة هــذه المشكلات ٠

ـ كانت دراساتهم التجريبية تستهدف توضيح أثر العوامل الموضوعية فى عملية الادراك٠ وقد وفقوا الى حد كبير فى

نظرية ليفين

٣ ـ التعلم كتغيــــر فى الأيدولوجية أو القيم ٠

٤ ـ التعــلم من حيث اكتساب القدرة على السيطرة الارادية على الحــركات العضلية ٠

التعلم كتغير فى الدافعية :

القواعد العامة :

ـ يتضمن مفهـوم الدافعية عند « ليفين » ما يطلق عليـه « التنظيم الانفعــالى » فى مدارجه المختلفة ، أى يشمل كل المفــاهيم التى تبــدأ باستجابات القبول والرفض ، وتنتهى بالاستجابات الصادرة عن قيم معينة ٠

ـ تلعب الدوافع والانفعالات دورا هاما فى تفسير التعـلم عند « ليفين » ، حيث يؤكد أن المجال حينما يكون ســاكنا بالنسبة للفرد فانما يحــدث ذلك نتيجة وجود حــالة من التوازن بين الفرد وقوىالمجال الخارجى ٠ ولــكن اذا شعر الفرد بحــاجة فسيولوجية أو

ومفاهيم نظريات التعلم (تكملة)

نظرية الارتبـاط « ثورنديك »	نظرية الاقتران « جاثرى »	نظرية الاشتراط « بافلوف »
تعديل قانون الأثر : ـ جعل الأثر ذا قيمة فى عملية التعلم قاصرا على الأثر المصيب الذى يؤدى الى حالة الارتياح · **القوانين الثانوية :** **١ ـ قانون الانتماء :** Belongingness ـ ينطبق على تعلم المواقف ذات المعنى أو الــدلالة ، وبالتالى يفرض وجـود معنى التوقع · أى أن الانسـان يتوقع نتيجة أو أثرا معينا اذا سلك بطريقة معينة فى موقف معين · **٢ ـ قانون التجمع :** Polarity ـ يقصد به ميل المتعلم لربط خبراته فيما بينها وخاصـة تلك التى مورست معا · **٣ ـ قانون التعرف والتحقيق :** Identifiability ـ ان عنـاصر الموقف التى يتعرف عليهـا الانسان نتيجة	ـ العادة قابلة للتغيـر ، حيث اذا تغيـر المثيـر والاستجابة فى أية ناحية من العـادة سيتغير الارتبـاط ، وبالتـالى يحل الارتبـاط ، الجديد محل الارتباط القديم · **الدوافع :** ـ تدخل الدوافع فى التعلم كعـامل من عوامل التنظيم الآلى · ويرى « جاثرى » أن السلوك عمل ، والعمل يتكون من عدد من الحركات الناشئة عن مثير معين ، والحـركات الصادرة عن الكائن الحى فى موقف معيـن هى التى ترتبط ببعضها · فالثواب أو الأثر الطيب لايدعم هذه الارتباطات بين الحركات ، انما يحـافظ على هذه السلسلة من الحركات من التفكك · المنهج ـ وضع « جاثرى » حدودا للمنهج العـلمى ، ولكنه فى منهجه لم يحاول أن يتعـدى وصف السلوك الذى يحـدث	بالعوامل المختلفـة المحيطة بالكائن وقت اكتسابه · ٣ ـ لا يشترط لايجاده أية منبهات خاصة أو مجـال استقبال معين ، اذ يمكننـا تنميته وفقا لما نريده · **قانون الاقتران الزمنى :** هو المسئول الوحيـد عن تكوين علاقات شرطية جديدة· ان الاقتران الزمنى بين الفعل المنعكس غير الشرطى والمنعكس الشرطى يزيد من قوة هـذا الأخير · ـ تتوقف نظرية «بافلوف» عـلى التصـاحب الزمنى والاقتران بين مثيرين : **[م ← س (المنعـكس الطبيـعى) ، م ١ ← س (المنعكس الشرطى)]** ـ اذا شرطنا استجابة معينة بمثير يصاحب مثيرها الأصلى وكررنا هذه العملية عدة مرات ثم أزلنا المثير الأصلى وقدمنا المثير المصاحب ، كان الناتج هو الاستجابة الأصلية ·

(تابع) الجدول رقم ٢٥ ـ أسس

نظرية المثير والاستجابة «هل»	نظريات المجال	
	نظرية الجشطلت «كوفكا»	نظرية ليفين
الفعل ، ويتولى بعد ذلك الدليل توجيه الفعل أو تحديد طبيعته . فالأدلة تحدد متى وأين تصدر الاستجابة وأى الاستجابات سوف يصدرها الكائن الحى .	تحديد العوامل التى تسيطر على عملية الادراك . ولكن تمسكهم بضرورة تحليل الخبرة المباشرة أضعف من اتجاههم التجريبى الذى تمسكوا به فى دراسة مشكلات الادراك .	نفسية فان هذا التوازن يختل، الأمر الذى يترتب عليه نشوء حالة توتر تدفع الفرد الى القيام بأساليب معينة من السلوك لازالة هذا التوتر . **أثر الثواب والعقاب :**
٢ ـ الاستجابة : Response ـ لابد أن تصدر قبل أن ترتبط بأى دليل (مثير) ، ولذا فهى مرحلة مهمة من نمو الكائن . وتختلف الاستجابات من حيث احتمال صدورها بالنسبة لموقف ما . **٣ ـ التدعيم :** Reinforcement ـ متى صدرت الاستجابة فان مصيرها يتحدد بناء على ما يعقبها من «تدعيم» (تعزيز) أو «انطفاء» (تثبيط) Extinction والأولى تقوى الرابطة بين المثير والاستجابة ، والثانية تؤدى الى حل هذه الرابطة .	**القوانين السائدة** ـ كان اهتمام الجشطلت ينصب أساسا على عملية الادراك ، ولم يكن التعلم موضوعا أساسيا . ـ القانون الرئيسى لتفسير التعلم هو «قانون تنظيم المجال» ، ويفسر هذا القانون بطريقتين : الأولى تتركز حول اعادة تكوين المجال الادراكى أى «الاستبصار» ، والثانية تتركز حول تمايز المجال الادراكى . والأولى ترتبط «بسلوك حل المشكلة» فى علم النفس ، والثانية لاتختلف عن تمييز المثير وتمايز الاستجابة عند السلوكيين .	ـ يرى «ليفين» أن لكل من الثواب والعقاب ظروفا خاصة تتحكم فى الموقف الموجودة فيه . ـ يقرر أنه لا الوعد بالثواب أو التهديد بالعقاب بقادر على خلق تجمعات لقوى نفسية تمثل التغير فى الميل لنشاط معين . ولا تعتبر الفروق بين الثواب والعقاب مسئولة عما يصاحب العمل من سرور أو انقباض . **المنهج** ـ وضع «ليفين» أسسا جديدة لمنهج يستهدف توضيح تفاعل القوى الموجودة فىمجال ما ، وهذا هو «المنهج الطوبولوجى» الذى له أصوله الرياضية .

ومفاهيم نظريات التعلم (تكملة)

نظرية الارتباط « ثورنديك »	نظرية الاقتران « جاثرى »	نظرية الاشتراط « بافلوف »
مرورها فى خبراته السابقة ، أسهل من غيرها فى الادراك · ٤ ـ قانون اليسر : Availability ـ كلما كانت الاستجابة على استعداد للعمل سهل استدعاؤها · ٥ ـ قانون شدة التأثير : Impressiveness ـ يميل الانسان الى الاستجابة لما يلوح أنه قوى التأثير أيا كان نوع هذه القوة · **المرحلة الثالثة** **« ظاهرة التشتت والانتشار »** **فرض التشتت : Scatter** ـ لا يقتصر تأثيرالاستجابة المؤيدة على الارتباطات السابقة مباشرة للاستجابة الناجحة ، بل قد يمتد تأثيرها الى الارتباطات السابقة البعيدة أو التالية أو الثانية· ويتناسب تقوية هذه الارتباطات طرديا مع مدى اقترابها من	فىمحاولة ايجابية لاية صياغة كمية · ـ برر « جاثرى » هذا الاتجاه بان طبيعة الظاهرة النفسية تختلف عن غيرها من الظواهر · فالموقف التعليمى لا يمكن تكراره بالنسبة للفرد الواحد مرة أخرى ، واذا تكرر يختلف عن سابقه بطريقة ما ، وأن الاستجابة الصادرة فى هذا الموقف لا تشابه تلك التى وجدت فى الموقف السابق · ـ تجنب أساليب القياس المختلفة فى منهجه ، وهذا نقص منهجى رئيسى فى اتجاهه التجريبى · ـ ذكر أن النظرية اساسية للعلم ، فهى ترشد الباحث الى جمع الوقائع وتصنيفها ، ومهمة العالم بعد ذلك العمل على تهذيب النظرية وتنميتها· ولكن يلاحظ انه لم يتبع هذه القواعد فى تفكيره ، فلم يحاول أن يعتبر الاطار النظرى الذى وضعه رغم النقد الذى وجه اليه ·	ـ يوحى منهج « بافلوف » بان خواص « العملية الشرطية » هى : ١ ـ علاقة المثير الطبيعى بالاستجابة الصحيحة انعكاسية · ٢ ـ الاستجابة الشرطية هى نفسها الاستجابة الطبيعية · ٣ ـ يجب أن يظهر المثير الجديد (الشرطى) مصاحبا زمانيا للمثير الطبيعى بقدر الامكان · ٤ ـ تسهل عملية الاشتراط كلما حذفت العوامل المشتتة لها · ـ يدين المنهج التجريبى « لبافلوف » بالدقة التى توخاها فى بحث الظاهرة النفسية الخاصة بالفعلالمنعكس الشرطى · ـ تحكم فى العواملالمستقلة « المثيرات » الى أقصى حد ممكن ، فقد نوع من طبيعة المثير ودرجاته ·

(تابع) الجدول رقم ٢٥ ـ أسس

نظرية المثير والاستجابة « هل »	نظريات المجال	
	نظرية الجشطلت « كوفكا »	نظرية ليفين
- يتم التدعيم عن طريق خفض التوتر الناشىء عن الدافع من خلال الثواب الذى يعقب الاستجابة • وتعزز الاستجابة نتيجة لخفض الدوافع الأولية (كالجوع والعطش) وقد تدعم أيضا نتيجة لخفض الدوافع الثانوية (كالخجل والقلق) • - كلما تكرر خفض الدافع كلما قويت عملية التدعيم ، حتى يصل الكائن الى نقطة الاشباع (التشبع) ، ولا يميل الكائن الى تكرار الاستجابة الثابتة حينئذ الا اذا حدث ما يقوى الدافع مرة أخرى • **٤ - التعميم :** Generalization - لا يقتصر صدور الاستجابة المعززة بالنسبة للموقف المثير الذى ارتبطت به فحسب ، بل « تعمم » أيضا على المواقف المشابهة ، مع وجود فروق طفيفة • وكلما كان التشابه بين المواقف الجديدة والأصلية كبيرا كان احتمال التعميم اكبر •	**الاطار النظرى** - أول ما يميز الاطار العام هو مفهوم المجال نفسه ، وجعلهم هذا الاطار يهتمون بالسلوك الكتلى من حيث انه مجموع الاحداث الجارية فى الحياة اليومية • وكى يتمكنوا من تدعيم هذا المفهوم أدخلوا فكرة الاطار المكانى • - استعاض الجشطلت عن مفهوم السببية بمفهوم المجال والقوى المؤثرة فيه • - قدم الجشطلت نظاما معينا من الجهود والضغوط فى دراسة الظواهر النفسية وحاولوا جاهدين الكشف عن النظم المسيطرة على المجال ، وركزوا بحوثهم على ظاهرة الادراك وخاصة الادراك البصرى • ———	- حينما حاول « ليفين » تطبيق هذا المنهج عن المفاهيم والاحداث النفسية وجد بعض الصعوبات ، مما جعله يتجه نحو انشاء نوع جديد من الهندسة تستهدف حسن تصوير المواقف النفسية • **العوامل المتوسطة** - لا يميز بين عوامل مستقلة وعوامل تابعة ، فهو يعرف التعلم على أنه تغير فى حيز الحياة • - تسير تعريفات ليفين بالطريقة الآتية : **١ - السلوك :** أى تغير فى حيز الحياة • **٢ - حيز الحياة :** المجموع الكلى للعوامل المحددة لسلوك الفرد فى لحظة ما • **٣ - البيئة :** أى شىء يجرى الفرد حركة فيه أو نحوه أو بعيدا عنه •

ومفاهيم نظريات التعلم (تكملة)

نظرية الارتباط « ثورنديك »	نظرية الاقتران « جاثرى »	نظرية الاشتراط « بافلوف »
الثواب أو العقاب ، حيث ان هذه التقوية وظيفة لاحتمالات تشتت الاستجابة المؤيدة . **ظاهرة الانتشار :** Spread Phenomenon هى صفة التفشى أو الانتشار للاستجابة المؤيدة التى تسرى فى عقدة الارتباط وتؤثر فى الارتباطات تأثيرا تدريجيا ، تقوى فى البداية وتقل تدريجيا حتى تضعف وتزول . وهذا لا يحدث الا فى حالة الثواب حيث لا يقتصر هذا التأثير على الارتباط المنتمى الى الثواب ، بل يتعداه الى الارتباطات المجاورة . ويقل الارتباط تدريجيا كلما بعدنا عن الارتباط الأصلى . وقد لا يكون للعقاب أى تأثير اطلاقا على هذه الارتباطات المجاورة . **المنهج** ـ يعتبر « ثورنديك » من رواد علم النفس التجريبى . وهو لم يعتمد على اجراء	**القوانين السائدة** ـ القانون الوحيد هو قانون « الاقتران » . وقد انتهى الى أن الغرض من قوانين التعلم ليس تفسير حالة من حالات السلوك انما هو وسيلةلتيسير هذا التفسير . **الاطار النظرى العام** ـ يعتبر « جاثرى » من علماء النفس السلوكيين . لم يعتمد كثيرا فى دراساته التجريبية على أنواع التعلم الشرطية . ـ يتمسك بمبدأ الاقتران تمسكا شديدا ، ويختلف عن غيره فى أنه لم يحاول أن يقدم صياغة كاملة لنظرية معينة فى التعلم ، انما وضع بعض تعريفات رئيسية ثم قرر بعض قضايا عامة قليلة ، وأخذ يناقش على ضوئها مشكلات التعلم دون اسهاب . ـ اطاره النظرى لا يسمح بنوع من التنبؤ أو النمو الكمى . وهو مجرد طريقةطيبة	**القوانين السائدة** ـ قانون التعلم الرئيسى فى نظره هو « قانون الاقتران الزمنى » ، وهو المسئول الوحيد فى نظره عن تكوين العلاقات الشرطية . ـ على الرغم من أن « بافلوف » كان موضوعيا فى تقريره لقانون الاقتران الزمنى ، الا أن التعلم المعقد يصعب تفسيره فى ضوء هذا القانون . **العوامل المتوسطة والتكوينات الفرضية** ـ فسر « بافلوف » الظاهرة النفسية بمفاهيم فسيولوجية ، وهذه تعتبر تكوينات فرضية من الدرجة الأولى . **الاطار النظرى** ـ نظرية « بافلوف » فسيولوجية فى أساسها وكل مشتملاتها .

(تابع) الجدول رقم ٢٥ ـ أسس

نظرية المثير والاستجابة « هــل »	نظـــريات المجـــال	
	نظرية الجشطلت « كوفكا »	نظـرية ليفين
ـ كما أنه لدى الانســـان ميــل لاستجابة معينة لمواقف مختلفة الى حد ما ، فان لديه ميلا كذلك لأن يقومباستجابات مختلفة لمواقف متشابهة الى حد ما ، وتسمى هذه الأخيرة بعملية « التمييز » · **المنهج** ـ اتبع « المنهـــج الفرضى الاستدلالى » التى تعتبـــر الرياضيات خير ممثلة له · ويسير من بعض المفـاهيم غير المعرفة الىأن يستنتجالنظريات الخاصة التى تستهدف اقامة البرهان على بعض الفروض ، ومجموع هــــذه المفـــاهيم والتفريعات والنظريات هـــو « النظرية العامة » · ـ يقـدم « هل » بعـد ذلك « المسلمات » ، وهى تســتخدم مجموعة من العوامل المتوسطة لوضع مبـــــادىء أســاسية للسلوك · ويعتبر أن العوامل المتوســـطة ما هى الا دلالات رياضية للعوامل التجريبية · ـ يلاحظ على منهج « هل »		٤ ـ الحركة : تغيـــر فى الوضع فى حيز الحياة أو فى تنظيمه · ٥ ـ الفرد : منطقة متمايزة فى حيز الحياة · ـ هكذا لا نجـد فى نظـرية « ليفين » ما يشير الىالعوامل المستقلة ، كما لا نجـــد فى تعريفاته ما هو اجـــرائى ، الأمر الذى يجعل من كـــل مفاهيمه عوامل متوســـطة ، تختلف فى مدى صحتهـــا الاجرائية · **الاطار النظـرى** ـ كان اهتمامه الأول مركزا على ديناميـــات الجمـاعات ومظاهر التفاعل الاجتماعى ، وكانت بحـــوثه فى التعـــلم أبحاثا جانبية · ـــــــ

ومفاهيم لنظريات التعلم (تكملة)

نظرية الارتباط « ثورنديك »	نظرية الاقتران « جاثرى »	نظرية الاشتراط « بافلوف »
التجارب على الحيوان فحسب ، بل امتد بتجاربه الى الانسان · ـ اعتمد على نتائج تجاربه اعتمادا مطلقا ، ولم يحاول الخروج عن حدود وقائعه التى استمدها من تجاربه العديدة · ـ اتبع المنهج الاستقرائى فى جمعه للوقائع · وبذل جهدا صادقا فى تحديد العوامل المستقلة التى تعتبرالاستجابات الملاحظة تابعة لها · **القوانين السائدة** ـ لم يكن متعصبا لقوانينه بل عدل عنها وفقا للنقد الذى وجه لها ·· فتنازل عن « قانون التدريب » ، وبتر « قانون الاثر » ، ثم قدم بعضالقوانين الثانوية التى تساعد المعلم على تعليم طلابه بطريقة ناجحة · ـ عدد من قوانين التعلم وخاصة الثانوية بحيث يختلط الامر على القارىء العادى ،	لمناقشة النتائج التجريبية ، ويمكن اعتباره اقتراحا لتقديم نظرية أفضل من اعتبارهنظرية متكاملة · ———	ـ من العسير دراسة نظريته الفسيولوجية والانتهاء منها الى تصور لاطار نظرى دقيق عن مختلف العمليات السيكلوجية التى يعتبرها علم النفس موضوعا رئيسيا · ـ فيما يتعلق بالاطارالنظرى العام لنظرية التعلم ، لا شك أن « بافلوف » أسهم بتقديم مفهوم الفعل المنعكس الشرطى، الذى اعتبر أساسا فى الدراسات الشرطية والدراسات السلوكية التى جاءت بعد ذلك ، لكى تقدم نظرياتمتكاملة عن التعلم · ———

(تابع) الجدول رقم ٢٥ ـ أسس

نظرية المثير والاستجابة « هــل »	نظــــريات المجــــال	
	نظرية الجشطلت « كوفكا »	نظــرية ليفين
استغراقه الشديد فى استخدام المعـــادلات الرياضية ، التى تعتمد على الاستدلال الدقيق والاستنباط المتدرج فى تصوير المسلمات المتتالية ·		
العوامل المتوسطة		
ـ يلاحظ على نظام « هل » السلوكى أنه عنى عنايةشديدة بتحديد العــوامل المتوسطة · ويتميز عن غيره بأنه وضـــع نظاما دقيقا لتسلسل هـــذه العوامل ، ويفرق بين مراتب معينة منها · ويتميز بأنه حاول بطـــريقة رياضـــية تقـــدير العوامل المتوســـطة تقـــدير رياضيا ·		
الاطار النظرى		
ـ يؤكد « هل » أن نظامه السلوكى كلى ســـيكلوجى ، وليس بالجزئى الفسيولوجى · أى أن العوامل المتوسطة فى اطـاره النظرى العــــام هى عوامل نفسية قبل كـــــل شىء		

ومفاهيم نظريات التعلم (تكملة)

نظرية الارتباط « ثورنديك »	نظرية الاقتران « جاثرى »	نظرية الاشتراط « بافلوف »
وأصبح التمييز بين الأصلى والثانوى صعبا · ـ لم يبق من القوانين الا « قانون الأثر » المبتور وبعض القوانين الثانوية · **العوامل المتوسطة والتكوينات الفرضية** ـ تنبه الى مجموعة من العوامل المتوسطة التى تحدث أثناء عملية التعلم ، فأشار الى اختيار الاستجابة وتقوية العادة · ولكنه لم يكن واعيا تماما لهذه العوامل المتوسطة ـ قدم مفهومه عن فرض الارتباط الذى اتخذ صورة « فرض التشتت والانتشار » معبرا بذلك عن بعض التكوينات الفرضية · ـ اتجه الى الفسيولوجيا لتقديم المقولة التفسيرية لعملية التعلم · وتمثل هذه الناحية نقطة ضعف رئيسية فى نظرية « ثورنديك » ·		

(تابع) الجدول رقم ٢٥ ـ أسس

نظرية المثير والاستجابة « هــل »	نظـــريات المجـــال	
	نظرية الجشطلت « كوفكا »	نظـرية ليفين
وليس لهـا أساس فسيولوجى يحد من قيمتها · ولكن الواقع أن « هل » وضع مسلمات عن أثر المثير وتفاعل التيـــارات العصبية والاستجابة التنبؤية ، وهـــذه كنها تعتمد على أسس فسيولوجية · ـ ترتيب العوامل المتوسطة فى اطاره العام متشابك بحـيث يتعذر على الباحث العـــادى ادراكها بوضوح · ـ اعتمد « هل » علىوقائع تجريبية مستمدة من التجارب على الفيران لتحـــديد طبيعة العلاقات المتداخلة بين العوامل المتوسطة · ومنـــا يذكـــر « هيلجارد » أن التعميم الكمى الذى يعتمد على وقائع محددة من تجارب خاصـة يختلف عن التعميم المســـتمد من ظواهر تجريبية واسعة ومشـــاهدات متعددة على نماذج مختلفة من الحيوانات · ـ وعلى الرغم من النقـــد السابق ، فان هذا لا يمنع من اصدار الحكم العام على نظام « هل » السلوكى ، من حيـث انه نظام يسمح باثارة المشكلات		

ومفاهيم نظريات التعلم (تكملة)

نظرية الارتباط « ثورنديك »	نظرية الاقتران « جاثرى »	نظرية الاشتراط « بافلوف »
الاطار النظرى العام ـ اطار متطور وفقا لمنهجه التجريبى ٠ ـ نظريته عبارة عن مجموعة من المقترحات التى يمكن استخدامها فى المواقف التعليمية ٠ ـ لم يحاول أن يضفى نوعا من الانسجام والتناسق على المفاهيم المختلفة التىاستخدمها ولم يحاول الربط بين قوانينه الرئيسية وقوانينه الثانوية ٠		

(تابع) الجدول رقم ٢٥ ـ أسس

نظرية المثير والاستجابة « هـل »	نظريات المجـال	
	نظرية الجشطلت « كوفكا »	نظرية ليفين
العديدة فى دراسة التعلم · وأنه فى تداخله وارتباطه وتوضيح علاقات أجزائه الواحد منها بالآخر ، يعتبر دون شك نظاما ينزع الى بناء نظرية سيكولوجية دقيقة التنظيم ، كمية الصياغة للسلوك البسيط		

ومفاهيم نظريات التعلم (تكملة)

تصنيف الأهداف التربوية :

ان الغرض الرئيسى من تصنيف الأهداف التربوية هو مساعدة المعلم على تحديد أنسب ظروف التعليم لمختلف الأعمال التى يجب على الدارس أن يتعلمها • فظروف تعلم تكوين المفاهيم تختلف عن ظروف تعلم حل المشكلات أو اكتساب المهارات او التفكير الابتكارى • وهـذا يعنى أن مسئولية المعلم ليست مجرد وصف العمل التربوى أو صياغة الأهداف فى عبارات سلوكية ، بل تشمل أيضا تصنيف هذه الأهداف الى فئات سلوكية • ولتصنيف الأهداف قيمة أخرى تتمثل فى تحديد الأعمال الفرعية التى يجب تعلمها أثناء التدريب على العمل الكلى ، وخاصة اذا صنفت هذه الأعمال الفرعية الى فئات سلوكية مختلفة تتطلب ظروفا مختلفة للتعلم (١) •

ويوجد فى الوقت الحاضر عدة تصنيفات تربوية نختار أحدها لمناقشته :

تصنيف « بلوم » (٢) للأهداف التربوية :

يشمل هذا التصنيف فئتين كبيرتين هما : المعرفة ، والقدرات أو المهارات العقلية • ويقصد « **بالمعرفة** » تلك العمليات النفسية المعرفية الخاصة بالذاكرة ، وتنقسم الى الفئات الفرعية الآتية :

١ ـ **معرفة التفاصيل** : ويقصد بذلك استدعاء وحدات المعلومات فى صورة فرعية منفصلة ، وهى تشكل العناصر التى تتألف منها أكثر صور النشاط العقلى تعقدا وتجريدا • وتنقسم هذه الفئة الى الآتى :

(أ) معرفة الرموز والمصطلحات •

(ب) معرفة المعلومات التفصيلية •

---

(١) فؤاد أبو حطب ، وآمال صادق ، **علم النفس التربوى** • (القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٧) ، ص ٥١ •

(٢) B. Bloom ; **Taxonomy of Educational Objectives.** New York : Longmans, 1955).

٢ ـ **معرفة الطرق والوسائل** : ويقصد بهـــا معرفة طرق جمع المعـلومات التفصيلية وتنظيمها · وتنقسم الى ما يأتى :

(أ) معرفة التقاليد السائدة فى مجال معين ·

(ب) معرفة العلاقات والعمليات والنتائج ·

(جـ) معرفة فئات التصنيف التى تنقسم اليها الظواهر التى تتناولهـــا المادة الدراسية ·

(د) معرفة الموازين (المحكات) التى تستخدم عند الحـــكم على صحة الآراء أو المبادىء أو الحقائق أو الأنشطة التى تحتويهـا المـــادة الدراسية ·

(هـ) معرفة مناهج البحث والدراسة فى ميدان معين ·

٣ ـ **معرفة العموميات والتجريدات** : وتعنى معـــرفة الأفكار الرئيســية التى تنتظم حولها الظواهر التى يتناولها مجال معين · وتنقسم هذه الفئــة الى :

(أ) معرفة المبادىء والتعميمات والقوانين السائدة فى المادة الدراسية ·

(ب) معرفة النظريات ·

أما الفئة الأساسية الثانية من فئات التصنيف ، فهى ما يسميه « بلوم » **القدرات والمهارات العقلية** ، ويشير بها الى الطرق العامة فى العمل والتعـــامل مع المادة الدراسية · وتنقسم هذه القدرات والمهارات الى خمس فئات رئيسية، ينقسم كل منها بدوره الى عدد من الفئات الفرعية على النحو التالى :

١ ـ **الفهم** : Comprehension وتمثل هذه الفئة أكثر فئـــات القـــدرات والمهارات العقلية شيوعا وانتشارا فى التربية · ويقصد بها أنه حينما تعرض على الدارس معلـومات معينة فمن المتوقع أن يحاول معـــرفة ما تعنيه ، ويستطيع أن يستخدم الأفكار المتضمنة بهـا · وتنقسم هـــذه الفئة الى ثلاث فئات فرعية **هى** :

(أ) **الترجمة** : وتتمثل الترجمـــة Translation فى الاهتمـــام والدقة اللتين يعاد بهما صياغة معلومات معينة من لغة الى أخرى · وتنقسم الى ثلاث فئات هى :

(١) الترجمة من أحد مستويات التجريد الى مستوى أخر ·

(٢) الترجمة من صورة رمزية الى صورة أخرى ·

(٣) الترجمة من صورة لفظية الى صورة أخرى ·

(ب) التفسير : Interpretation ويقصد به القدرة على شرح أو تلخيص وحدة معلومات · فبينما تتضمن « الترجمة » تحويل المحتوى جزئيا بطريقة موضوعية ، نجد « التفسير » يستلزم التعامل مع المحتوى كوحدة كلية من المعانى والأفكار ، وادراك العلاقات بينها ، والتعرف على الأفكار الرئيسية والتمييز بينها وبين الأفكار الثانوية ·

(جـ) الاستكمال : Extrapolation ويعنى الوصول الى تقديرات أو توقعات أو تنبؤات تعتمد على فهم الاتجاهات والنزعات أو الشروط والأحوال التى يصفها المحتوى ، وقد يتضمن أيضا الوصول الى استنتاجات حول تضمينات المحتوى ·

٢ ـ **التطبيق** : Application ويقصد به « بلوم » استخدام التجريدات فى مواقف خاصة · وقد تكون التجريدات فى صورة أفكار عامة ، أو قواعد عمل ، أو مبادىء ، أو نظريات ·

٣ ـ **التحليل** : Analysis ويعنى تجزئة المحتوى الى عناصره أو أجزائه التى يتأثر منها ، بحيث يتضح الترتيب الهرمى للأفكار والمعانى أو العلاقات فيما بين الأفكار · وتنقسم هذه الفئة الى :

(أ) تحليل العناصر : أى تحديد العناصر التى يتألف منها المحتوى ، سواء أكانت هذه مصاغة صراحة (كالفروض والنتائج) أو غير مصاغة بشكل صريح (كالافتراضات أو العبارات التى تدل على الحقيقة أو القصد أو الرأى) ·

(ب) تحليل العلاقات : ويقصد به تحديد العلاقات الأساسية بين عناصر المحتوى أو أجزائه المختلفة ·· كالعلاقة بين الفروض والأدلة ، أو بين الفروض والنتائج ، أو بين مختلف أنواع الأدلة ·

(جـ) تحليل المبادىء : وهذا هو أعقد مستويات التحليل ، حيث يتطلب التعامل مع بناء المحتوى وتنظيمه ؛ ويشمل هذا : الأساس ، والحجج

ووجهات النظر ، والاتجاهات والمفاهيم ، التى تجعل المحتوى وحدة كلية ٠

٤ ـ **التركيب** : Synthesis ويعنى التآلف والربط بين العناصر والأجزاء بحيث تصبح كلا ٠ ويتضمن هذا التعامل مع الوحدات والأجزاء والعناصر وترتيبها والربط بينها على نحو يؤلف بوضوح نمطا لم يكن موجودا من قبل ٠ وتنقسم هذه الفئة الى :

(أ) **انتاج محتوى فريد** : بمعنى انتاج الأفكار ونقلها الى الآخرين ، مثل كتابة قصة أو مقطوعة من الشعر أو النثر ٠

(ب) **انتاج خطة عمل أو مشروع** : بشرط أن يتوافر فيها مطالب العمل الذى تقدم تفاصيله للدارس أو يحصل عليها بنفسه (كوضع خطة بحث مثلا) ٠

(جـ) **انتاج العلاقات المجردة** : أى اشتقاق مجموعة من العلاقات المجردة بهدف تصنيف البيانات أو استنباط القضايا والعلاقات من خلال مجموعة من القضايا الأساسية ٠

٥ ـ **التقويم** : Evaluation وهو تلك العملية العقلية المعرفية التى يصدر بها الدارس أحكاما حول قيمة المحتوى الذى يدرسه ٠ وقد تكون هذه الأحكام كمية أو كيفية لتحديد مدى ملاءمة المحتوى لمحكات معينة ٠ وتنقسم هذه الفئة الى :

(أ) **الحكم فى ضوء الأدلة الداخلية** : وهذا يعنى تقويم مدى دقة المحتوى فى ضوء شواهد داخلية ، مثل الدقة المنطقية والاتساق الداخلى وغير ذلك من المحكات الداخلية ٠

(ب) **الحكم فى ضوء المحكات الخارجية** : ويقصد به تقويم المحتوى فى ضوء محكات من خارجه ، مثل الغايات أو الأساليب أو المستويات ، أو بالمقارنة بينه وبين غيره من المحتويات المماثلة ٠

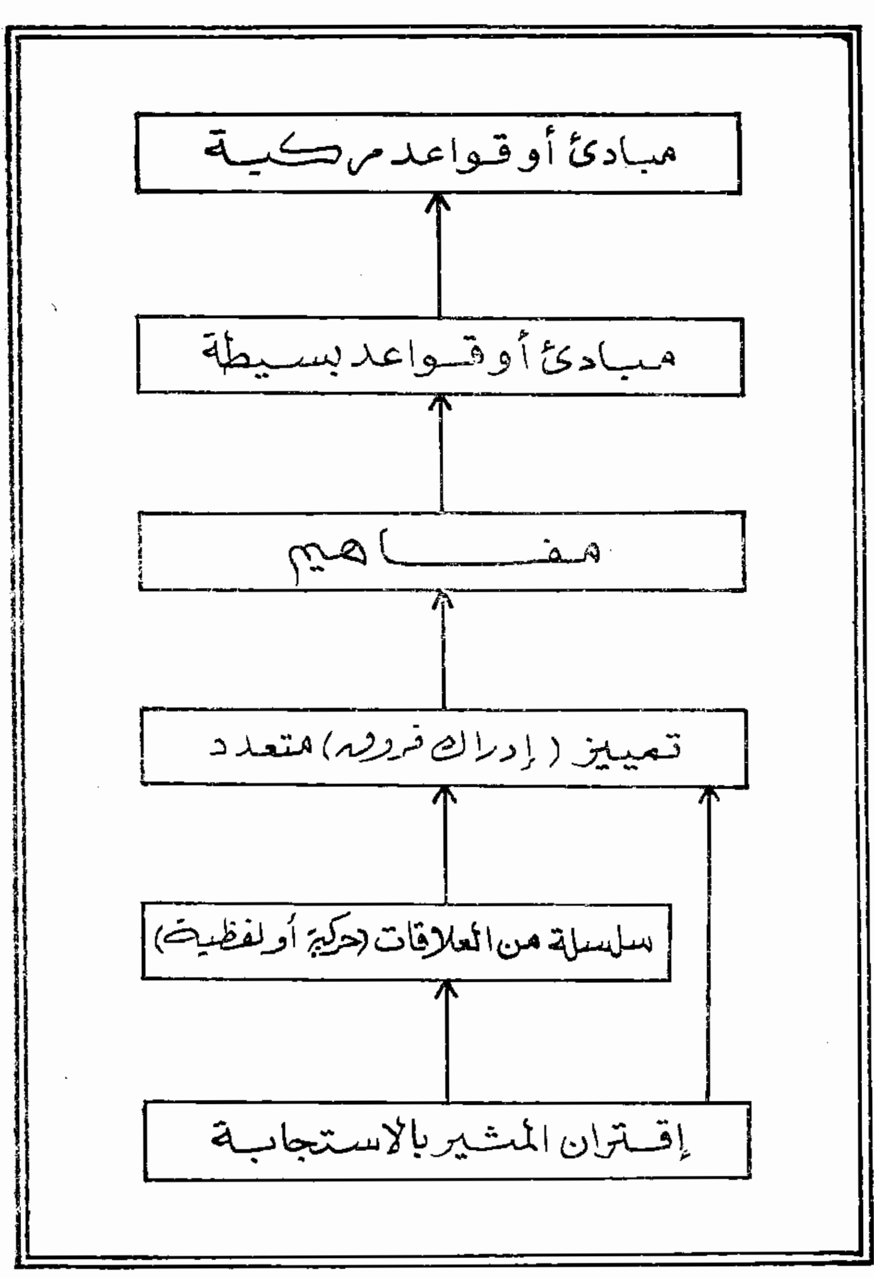
انماط (أنواع) التعلم :

من الناحية الوصفية افترض « جانييه » (١) عدة أنماط للتعلم أطلق عليها « السياق المتجمع للتعلم » Cumulative Learning Sequence.

---

(١) R. Gagné ; **The Conditions of Learning.** (New-York, Holt, Rinehart and Winston, 1965), p. 182.

وافترض فى هذا المجال أن أى مستوى للتعلم فى هـذا السياق (التتابع) يعتمد على المستويات الأدنى الموضحة فى شكل رقم (٣٧) ۰ ويتضح من الشكل أن أدنى مستوى يتكون من اقتران أو ارتباط المثير بالاستجابة ، وهى شرطية



شكل رقم ٣٧ ـ توضيح للسياق المتجمع للتعلم

فى الواقع ، مثل التقاط السماعة عندما يدق جرس الهاتف • ويلى ذلك فى السياق التتابعات الأعلى متضمنة سلسلة من العلاقات الحركية أو اللفظية ، ثم التمييز المتعدد حيث تحدث استجابة ملائمة لكل من المثيرات المختلفة ، ويلى ذلك تعلم المفاهيم ، ثم تطبيق المبادىء والقواعد البسيطة ثم المركبة •

واذا ما طبقنا هذا السياق المتجمع للتعلم على مشكلة التدريب ، بمعنى عمل الاقتران أو الارتبـاط بين المثير والاستجابة ، فان افتراضات « جانييه » تسلم بأن تختلف طرق التدريب عن تلك الفئات المتضمنة فى سـياق التعـلم المذكور • وتتراوح هـذه الاختلافات ما بين الواقع الشرطى فى حالة اقتران المثير بالاستجابة الى وسائل تدريبية أكثر حذقا لتعلم المفاهيم ، والمبادىء ، ومداخل حل المشكلات • وبصفة عامة ، فان الانتقال من المثيرات الحسـية المحددة والاستجابات الفيزيقية الى مجال تعلم المفاهيم الأكثر غموضا يجعلنا نواجه مشكلات متزايدة لتحديد الاحتياجات التدريبية (١) •

تعميمات خاصة بالتعـلم :

اذا ما رجعنا الى النظريات المختلفة للتعلم التى سبق مناقشتها نلاحظ اختلافات جذرية فى آراء العلماء الذين قدموا هذه النظريات ، سواء من حيث المنهج أو الاطار النظرى أو القوانين السائدة • وهذا ما يدعو الى القول بأنه كان من المتعذر الخـروج **بتعميمات عن التعلم الانسـانى** تصلح للتطبيق على مستوى عام أو عالمى • وعلى الرغم من ذلك فقد وضع « سيلفرمان » (٢) تسع مبادىء ، كتعميمات مفيدة ، حيث كان يشعر بأنها تعبر عن آراء معظم نظريات التعلم • وفيما يلى هذه التعميمات :

١ ـ يتعلم الدارس ما يفعله بنفسه •

٢ ـ يتقدم التعلم بفاعلية **وكفاءة عندما يعقب الاستجابة الصحيحة للدارس** تدعيم فورى •

---

(١) E. McCormick, and J. Tiffin : **Industrial Psychology** (6th ed.). (London : Allen and Unwin, 1975), p. 226.

(٢) R. Silverman, «Learning Theory Applied to Training» In C. Otto and O. Glaser (eds.) ; **The Management of Training.** (Mass. : Addison-Wesley, 1970), Ch. 8.

٣ ـ من شأن تكرار تدعيم الاستجابة أن يقرر مدى الملاءمة والصحة فى تعلم الاستجابة ، (وفى هذا المجال تساعد الممارسة المدعمة) ٠

٤ ـ ان الممارسة فى مواقف عديدة أو متنوعة من شأنها أن تزيد من مدى المواقف التى يمكن تطبيق التعلم فيها ٠

٥ ـ تؤثر ظروف الدافعية على فاعلية الثواب وتقوم بدور أساسى فى تقرير انجاز السلوك المتعلم ٠ (ويعتبر الدارس ذو الدافعية أكثر قابلية للتعلم ولاستخدام ما تعلمه من زميله الذى لا يتمتع بالدافعية) ٠

٦ ـ التعلم المجدى ، أى التعلم المترادف مع الفهم ، هو أكثر ثباتا واستمرارا وأثرا مما للتعلم الصم (الحفظ والاستظهار) بشتى وسائله ٠ وهنا ينبغى مساعدة الدارس أو تشجيعه الخروج بملخص لموضوع الدراسة أو المبادىء الأساسية السائدة ، ومشاركته فى تنظيم ما تعلمه ٠

٧ ـ ان ادراك الدارس لما يتعلمه من شأنه أن يقرر مدى السرعة والفاعلية فى تعلمه ٠ وهنا ينبغى معاونة الدارس على أن يميز المثيرات الهامة فى كل موقف ، حتى تترابط مع الاستجابات الملائمة ٠

٨ ـ يتعلم الناس بفاعلية كبيرة وكفاءة عندما يتم التعلم فى حدود طاقاتهم وامكانياتهم دون ضغط أو عجلة ٠

٩ ـ هناك أنواع مختلفة من التعلم مما قد يستلزم عمليات تدريبية مختلفة ٠



الخلاصة

يتلخص ما سبق مناقشته خلال هذا الفصل فى النقاط الآتية :

١ ـ تهتم المؤسسات الانتاجية بالتدريب لجميع العاملين ، مع توفير الحوافز المناسبة للمتدربين ٠ وتستهدف برامج التدريب اما تنمية المهارات الفعلية والمعرفة اللازمة للعمل ، أو نقل المعلومات ، أو تعديل الاتجاهات ٠ وطالما أن التدريب يقوم أساسا على مبادىء « التعلم » ، فقد أفرد هذا الفصل لمناقشة أسس التعلم ومبادئه ونظرياته ٠

٢ ـ التعلم هو محصلة تفاعلات الفرد مع بيئته ، وهو العامل الذى يحدد أداء الفرد فى أية لحظة من لحظات الحياة وفى أى موقف ، أى أن التعلم هو تغير فى الأداء · والنضج هو أى تغير يحدث فى أداء الفرد وفقا للسن ، ويعتمد أساسا على عوامل عضوية داخلية أكثر من اعتماده على الممارسة والخبرة · والتعلم يحدث تحت شروط الممارسة ، ولكن الممارسة لا تؤدى بالضرورة الى نوع من التعلم ·

٣ ـ لقد وضعت نظريات عديدة لشرح عملية التعلم · وقد وضع المؤلف ملخصا لأهم نظريات التعلم وهى :

(أ) نظرية الارتباط (ثورنديك) ·

(ب) نظرية الاقتران (جاثرى) ·

(جـ) نظرية الاشتراط (بافلوف) ·

(د) نظرية المثير والاستجابة (هل) ·

(هـ) نظريات المجال ، وهى تشمل : نظرية الجشطلت (كوفكا) ، ونظرية ليفين ·

٤ ـ تصنف الأهداف التربوية الى جانبين أساسيين هما : **المعرفة ، والقدرات** · وتتضمن المعرفة ما يأتى : معرفة التفاصيل ، ومعرفة الطرق والوسائل ، ومعرفة العموميات والتجريدات · أما القدرات والمهارات العقلية فتشمل : الفهم ، والتطبيق ، والتحليل ، والتركيب ، والتقويم ·

٥ ـ هناك عدة أنماط للتعلم ، وقد افترض « جانييه » ما يسمى « بالسياق المتجمع للتعلم » بطريقة هرمية ، تبدأ باقتران المثير بالاستجابة ، ثم سلسلة من العلاقات الحركية أو اللفظية ، ثم التمييز المتعدد ، والمفاهيم ، والمبادىء والقواعد البسيطة ، ثم المعقدة (المركبة) ·



الفصل الثانى عشر

أسس التدريب المهنى ووسائله

بعـد أن ناقشنا فى الفصـل السابق الأسس والمبـادىء التربوية التى يستند اليها التدريب ، سنركز دراستنا فى هذا الفصل على ما يختص بتدريب الأفـراد · فالتدريب يعنى أساسا بتوفيـر الخبرات التعليمية التى تسـاعد الأفراد على الانجاز الفعال لأعمـالهم الحالية والمستقبلة · وتتخـذ البرامج التدريبية فى المؤسسات الانتاجية أشكالا عـديدة ، ولكن يمـكن وضعها فى الفئات الآتية (١) :

١ ـ **تدريب التهيئة** : Orientation Training

ويستخدم لتهيئة العاملين الجدد نحو المؤسسة التى يعملون بها . من خلال امدادهم بمعلومات عن المؤسسة من حيث تاريخها وتطورها ومنتجاتها وسياساتها وأهدافها وما أشبه ·

٢ ـ **التدريب أثناء العمل** : On-the-Job Training

ويستخدم لمساعدة العاملين على تعلم أعمال جديدة · وقد يقوم مثل هذا التدريب على أساس منظم بساعات وموضوعات محددة ، أو يترك للمشرفين كى يقوموا به فى أوقات الفـراغ أو عنـدما تسنح لهم الفرصة ·

٣ ـ **التدريب خارج نطاق العمل** : Off-the-Job Training

وهو يغطى نطاقا واسعا من الأنشطة التى تقدمها المؤسـسة ، مثل التدريب على أعمال معينة ، والتـدريب الاشرافى ، وتدريب المديرين ·

---

(١) E. McCormick, and J. Tiffin ; **Industrial Psychology** (6th ed.). (London : Allen and Unwin. 1975 pp.244-245.

وقد يرتبط « بالتدريب أثناء العمل » ، كما فى حالة برامج التدريب على التلمذة الصناعية ٠

٤ ــ **التدريب الخارجى :** Outside Training

ويتم تنظيم هذا التدريب مع مؤسسات تدريبية خارجية متخصصة ، كالجامعات ومراكز التدريب والمنظمات التدريبية المختلفة ٠ (مثـــال ذلك : المعهد القومى للتنمية الادارية ، والمركز العربى للتطوير الادارى (team

* * *

التدريب والتنمية

عندما نتحـــدث عن التدريب والتنمية ، هنـــاك ثلاث مصطلحات ينبغى تحديدها بدقة وهى : تنمية الأفراد ، والتدريب ، وتنمية الادارة ٠ وفيما يلى تعريف لهذه المصطلحات :

تنمية الأفراد : Personnel Development

هى أية حركة مباشرة تتخذها المؤسسة الانتاجية أو المنظمة لتغيير سلوك أفرادها ٠ وأى نشاط تدريبى هو عبارة عن نسق أو أسلوب لتنمية الأفـــراد ، مثـــله كمثل معظم أنساق الاتصـــال الداخلية ، ونظم الحوافـــز والدافعية ، وخطابات السياسة الادارية للمنظمة ٠ فالهـــدف الأساسى لتنمية الأفـــراد هو تحقيق أو تنمية السلوك الذى يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ٠

« فالتـــدريب » و « تنمية الادارة » هى مصطلحات اجـــرائية تدخل فى تصنيف « تنمية الأفراد » ومستغرقة فيه ٠ وقد تكون أفضل طريقة لتحـــديد هذه الكلمات ــ أى التدريب وتنمية الادارة ــ هو عقد مقارنة بينها كما يوضح ذلك الجدول رقم (٢٦) (١)

---

(١) M. Wrenn ; **Training for Results.** (Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1969), p. 4.

بيانات	التدريب	تنمية الادارة
الهدف	الامداد بمعارف محددة أو مهارات أو اتجاهات لازمة لمواجهة الأهداف التنظيمية (وهى عادة انجاز واجبات معينة فى اطار معايير انتاجية محددة) ٠	امداد الأفراد الذين يعدون لتحقيق أهداف المنشأة فى وظائف محددة (أى الناس الذين لديهم القدرة على انجاز مختلف الواجبات المطلوبة) ٠
المجال	يتعامل مع واجبات محددة أو موضوعات معينة ٠	يتعامل مع مجموعة مركبة من الواجبات ، وتدريب الأفراد على تحمل المسئوليات (مجموعة من المسئوليات أو الاختصاصات) ٠
المشكلات المحتمل مواجهتها	تنشأ المشكلات من الظروف التى هى دون المستوى المنشود أو الافتقار الى بعض الظروف ، الناشئة عن الحاجة الى المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات غير المقبولة التى لدى الأفراد أو الجماعات ٠	المشكلات التى تختص بتحسين الظروف القائمة من خلال تدعيم المعرفة الحالية أو المهارات أو الاتجاهات أو الاضافة اليها بما ينميها ٠
وجهة النظر	الامداد بالقوى البشرية المؤهلة لمواجهة المستلزمات المحددة للعمل ٠	الامداد بالقوى البشرية المؤهلة لتحقيق الأهداف التنظيمية ٠

جدول رقم ٢٦ ــ مقارنة بين التدريب وتنمية الادارة

تنمية الادارة	التدريب	بيانات
يتم اختيار الأفراد حيث أثبتت خبراتهم السابقة طاقاتهم على تحمل المسئوليات اللازمة (أى أنها متوافرة لديهم ٠	يتم اختيار الدارسين الذين فى حاجة لمهارات أو معرفة أو اتجاهات يتطلبها العمل (حيث يفتقرون اليها) ٠	الانتقاء
يقارن انجاز الفرد باستمرار فى ضوء الأهداف التنظيمية ، ومدى اشتراكه فى العمل على تحقيقها ٠	يقارن بين انجاز الدارسين ومعايير أو محكات تدريبية أو معايير مهنية بعد استكمال البرنامج التدريبى ٠	التقييم
تستند الحاجات الى الحاجات التنظيمية والمستلزمات ٠٠ (الاحتياجات) المخططة للقوى العاملة ٠	ترتكز الحاجات الى الانجاز الحالى أو المتوقع لواجبات العمل٠	التعرف على الحاجات

(تابع) جدول رقم ٢٦ ـ مقارنة بين التدريب والتنمية الادارية (تكملة)

ويتضح من الجدول السابق أن رسالة كل من التدريب والتنمية الادارية أو تنمية الادارة تختلف كل منهما عن الأخرى ٠ فالتدريب يمدنا بمعارف محددة أو مهارات أو اتجاهات تستلزمها المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية ، وهو مهيأ نحو استكمال واجبات محددة فى اطار المعايير الانتاجية ٠ أما تنمية الادارة فانها تستهدف الحصول على الأفراد الذين يعدون لمواجهةأهداف المنشأة فى وظائف محددة ٠ مثال ذلك : ان « تدريب مهندسى الانتاج » على المهارات التكنولوجية وتطبيقها فى مجال العمل من شأنه أن يوفر للمؤسسة الانتاجية الانجاز اللازم للعمل وفق معايير الكفاية الانتاجية اللازمة بكفاءة ٠ أما « تنمية مدير الانتاج » فقد يشمل تدريبه على الجوانب الفنية التى يتضمنها

العمل بالاضافة الى وسائل قياس الكفاية الانتاجية · والتركيز هنا على وسائل تقييم العمل وادارته ، حتى يستطيع مدير الانتاج أن يخطط ويدير عمله بفاعلية ·

وبالاضافة الى ما سبق ، فان التدريب يختلف عن تنمية الادارة ، حيث ان مشكلات التدريب تنشأ عن ظروف قياسية أو معيارية أو متوقعة تتسبب عن الافتقار الى المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات غير المقبولة لدى الأفراد أو الجماعات فى المنشأة · بينما نجد تعامل تنمية الادارة مع مشكلة تحسين الظروف القائمة فعلا ، من خلال تدعيم المعرفة الحالية أو المهارة أو الاتجاهات التى لدى الأفراد الموجودين بالمنشأة وتنميتهم · وهنا نجد فرقا جوهريا فى رسالة كل من التدريب وتنمية الادارة : أى مشكلة التغلب على معوقات التدريب مقابل تنمية برامج نمو الأفراد · وعلى ذلك فان وسائل انتقاء الأفراد تختلف فى الحالتين ، وكذلك تقييم كل من التدريب وتنمية الادارة ·

ففى التدريب يتم اختيار الدارسين لأنهم يحتاجون الى المعرفة أو المهارة أو تعديل الاتجاهات بما يفى باحتياجات العمل ومتطلباته · أما بالنسبة لتنمية الادارة فانه يتم اختيار الأفراد حيث ان انجازهم ينبىء بكفايتهم وقدرتهم لتحمل المسئوليات التى تستلزمها الوظيفة · ويتم تقييم الدارسين أثناء التدريب بالنسبة للموضوعات أو الجوانب المرتبطة بانجاز العمل والتى تضمنها برنامج التدريب ، بينما يتم الحكم على الأفراد فى الوظائف الادارية من حيث انجازهم الكلى فى وظائفهم وما يقومون به لتحقيق أهداف المنظمة · وأخيرا فان الاحتياجات التدريبية تستند الى متطلبات واجبات العمل الحالية والمتوقعة ، بينما ترتكز احتياجات التنمية الادارية الى المستلزمات المخططة أو الموضوعة للقوى البشرية بما يواجه تحقيق الأهداف التنظيمية ·

وخلاصة القول ، انه يمكن التمييز بين التدريب وتنمية الادارة بثلاث طرق :

١ ـ يتعامل التدريب مع الحاجات القائمة ، بينما تتعامل تنمية الادارة مع الحاجات التنبؤية ·

٢ ـ التدريب موجه (مهيأ) نحو العمل ، بينما تنمية الادارة موجهة نحو الفرد ·

٣ ـ يتعامل التدريب عادة مع مستلزمات محددة للعمل ، أما تنمية الادارة فانها تتعامل مع المتطلبات التنظيمية المتعددة والواجبات الوظيفية المركبة ٠

وتاثير كل من التدريب وتنمية الادارة هو تغيير السلوك البشرى ٠ ان لهما هدفا مشتركا ، وهو تنمية الموارد البشرية ٠ ويمكن القول بأن كل منظمة انتاجية تتميز عن غيرها من المنظمات المماثلة فى جانب واحد ، هو الناس أو العاملون بها ٠ فمن الميسور أن تنقل مؤسسة عمليات مؤسسة أخرى وتحاكيها فى العمليات والمعدات والأدوات وحتى فى الأفكار التكنولوجية ، ولكن يستحيل ذلك بالنسبة للموارد البشرية ٠ وفى بيئة العمل اليوم نجد أن الموارد البشرية هى من أثمن وأقيم ممتلكات المنظمة ٠ ان تنمية الموارد البشرية ، وتغيير السلوك البشرى هو الذى يقطع أو يحدد مدى نجاح أية منظمة ، أيا كانت نوعية انتاجها ٠

★★★

تحديد الاحتياجات التدريبية

لقد نشأ مفهوم الاحتياجات التدريبية أساسا من سؤال بسيط فى دوائر الادارة « هل لنا ــ أو ليس لنا ــ حاجة للتدريب ؟ » ولسوء الحظ فان الاجابة عن هذا السؤال الجيد تأتى فى شكل دائرة مغلقة بالعبارة التالية « بالتأكيد اننا بحاجة الى تدريب هنا ٠ » ومن هنا تبدأ سلسلة من البرامج التدريبية التى لانهاية لها ، دون تحديد أو ضرورة لبعضها ، على الرغم مما يتكلفه ذلك من تكلفة ووقت وجهد قد يكون ضائعا ، اذ توضع هذه البرامج كعلامة مميزة « للبرامج التدريبية من أجل البرامج التدريبية » (١) ٠

فالبرامج التعليمية والتدريبية ينبغى أن تكون استجابة « لحاجة » معينة ، وليست مجرد رد فعل لمشكلة ما ٠ فعندما تبرز مشكلة ويتم التعرف عليها ، فان الخطوة التالية هى ايجاد بدائل من الحلول لهذه المشكلة ٠ وفى بعض الأحيان قد تكون الحلول الفعالة فى شكل مواد أو آلات أفضل ، أو طرق ووسائل للعمل ، أو ميزانيات ، بدلا من برنامج تدريبى ٠

---

(١) J. Morrison ; «Determining Training Needs.» In R. craig (ed.) ; **Training and Development Handbook** (2nd ed.). (New York. : McGraw-Hill, 1976), P. 9-1.

ويمكن قياس نجاح البرنامج التدريبى بمدى قدرته على تحقيق رسالته· وقد تحددت هذه الرسالة بتنمية السلوك البشرى أو الانجاز الذى تتطلبه أية منشأة لتحقيق أهدافها · وعلى ذلك يمكن تقييم الأنشطة التدريبية من خلال الحكم على أداء الأفراد الذين تم تدريبهم · وهكذا لاتقـاس فاعليـة البرامج التدريبية بعدد البرامج التى قدمت وما يستتبع ذلك من أدوات تدريبية ووسائل تعليمية ، بل من خلال ما يقدمه المتدربون الى المنشأة لتحقيق أهدافها ·

ويمكن تحديد الحاجات التدريبية من خـلال مقارنة الانجاز الحـالى بانجاز معيارى أو معدل أداء محدد · واذا كان من الضرورى تغيير الانجاز أو السلوك ، فهـذا يدل على أن الانجـاز الحـالى هو دون المستوى أو المعـدل المطلوب ، أو لاتوجد معدلات أداء على الاطلاق · مثال ذلك : يكون الأداء دون المعدل فى حالة المبيعات عندمـا يكون المنتج دون المستوى المطلوب من حيث الكم والربحية ، ويكون معدل الأداء غير قـائم فى حالة انتـاج سلعة جديدة لا تتوافر عنهـا معلومـات كـافية أو لاتوجـد أية معلومـات بشأنهـا على الاطلاق (١) ·

ولكى يكون تحديد الحـاجة فعـالا ، ينبغى أن يحـدد نوع السلوك أو الانجاز الذى ينبغى تغييره · وأحد المداخل لتحديد ذلك هو من خلال قياس النتائج النهائية للانجاز الجارى دراسته · فعندما يقيم أحد المديرين انجـاز أحد مرؤوسيه فانه قد يقوم بقياس جوانب عديدة من سلوك هذا الموظف · فقد يتحـدث عن مدى اندماجه فى العمل ، أو يقيم مـدى قدرة الشخص على التعامل والتفاهم مع الآخرين ، أى قد ينظر الى حصيلة انجاز الفرد نتيجة لما يبذله من جهد · واذا كان الجانب الأخير هو أساس تقييم المدير للموظف ، فهنا نجد شيئا محددا للاختبار · فمن وجهة النظر هذه تحدد الحاجة من حيث معدلات الأداء أو معايير الانتاج · فبدلا من أن يقول المدير « انى بحاجة الى مندوب مبيعات أفضل » ، فانه يقول حينئذ : « انى بحاجة الى رجل مبيعات يستطيع الحصول على ٣٠ أمر بيع أسبوعيا يبلغ متوسطها ثلاثة آلاف جنيه » (أو ثلاثين ألف ريـال مثلا) · وهنا يحدد مدير المبيعـات بسهولة مستوى الانجاز الذى يبحث عنه أو ينشده فى الموظف ·

---

(١) M. Wrenn ; **Op. Cit.**, p. 52.

الاحتياجات الجزئية والاحتياجات الكلية :

قد يكون من المفيد أن يفكر المسئولون عن التدريب فى المؤسسات الانتاجية عنفئتين من الاحتياجات التدريبية : وهى « الجزئية » Mirro « والكلية » Macro (١) • وعلى الرغم من بساطة الفرق بينهما ، الا أن لهذا الفرق ثقله على ادارة التدريب • فحاجة التدريب الجزئية تقوم بالنسبة لشخص واحد أو عدد محدود من الأشخاص • أما حاجات التدريب الكلية فتظهر بالنسبة لعدد كبير من العاملين ـ وغالبا ما تقوم هذه الحاجات بالنسبة لجميع العاملين الذين يتبعون تصنيفا مهنيا واحدا داخل المنشأة ، مثل ما يحدث عندما تدعوا الحاجة لتدريب جميع العاملين فى الادارة المالية على استخدام الات حاسبة أو وسائل محاسبية حديثة ، أو تدريب جميع المديرين على سياسات اداريةجديدة • وفى نفس الوقت قد نجد مديرا أو رئيس قسم فى عمل متخصص قد تبدو بالنسبة له حاجة جزئية عندما تواجهه بعض التطورات التكنولوجية فى عمله •

وعندما يلتحق العاملون حديثا باحدى المنظمات فانه يفترض وجود حاجة تدريبية كلية لهم بالنسبة للسياسات واجراءات العمل والبناء التنظيمى وأهداف المنظمة • وتفترض هذه الحاجة الكلية بالنسبة لجميع العاملين الجدد • وعلى أى الحالات فان جميع العاملين الجدد قد تكون لهم حاجات تدريبية جزئية بالنسبة لأعمالهم المتخصصة والواجبات التى سيؤدونها فى وحداتهم الانتاجية •

مصادر الاحتياجات التدريبية المحتملة :

السؤال الذى يواجهنا الآن هو : كيف نكشف عن الأعراض القائمة لهذه الحاجات التدريبية الجزئية والكلية ؟ اذا ما بدأنا بالنظر الى « الحاجات الجزئية » ، فهل هناك طريقة أفضل من التركيز على النظم والأنساق الخاصة بشئون الأفراد ؟ ان الأفعال والاجراءات التى تتخذ بالنسبة لشئون الأفراد (العاملين) تؤدى بنا الى الكشف عن الكثير من الحاجات التدريبية •

---

(١) D. Laird ; **Approaches to Training and Development.** (Mass. : Addison-Wesley, 1978), p. 47.

وسنستعرض هذه الجوانب فيما يأتى :

١ ـ **الترقيات :** عندما ينتقل أحد العاملين أو يرقى الى وظيفة أعلى ذات مسئوليات أكبر مما كان يتحمل فى عمله السابق ، فاننا نفترض أن هناك ثغرة بين امكانيات الفرد والمعارف والمهارات التى يتطلبها انجاز الوظيفة الجديدة بفاعلية وكفاءة ٠

٢ ـ **التنقلات :** فى حالة عدم وجود ترقية ، فان مجرد التغيير فى المسئوليات الناشىء عن نقل الموظف من وظيفة الى أخرى فى المنشأة يحمل فى طياته افتراضا بحاجة ـ ولو وقتية ـ كى يعتاد الموظف موقف الوظيفة المنقول اليها وما يتبع ذلك من تغيير فى مسئوليات الوظيفة الجديدة ومتطلباتها ٠

٣ ـ **التقديرات :** يقوم هذا النظام فى كثير من المؤسسات بالنسبة للوظائف الادارية وغير الادارية ٠ فعندما تقدم توصية من أحد المديرين أو الرؤساء لتحسين حال أحد العاملين أو تفويضه صلاحيات جديدة ، فان ذلك يحمل فى طياته افتراضا بتنمية هذا الفرد وتعليمه أو تدريبه ، أى تبرز هنا حاجة تدريبية ٠ ومن ناحية أخرى اذا ما افترضنا أن أحد الرؤساء نبه أحد مرؤوسيه كى يكتسب مهارة جديدة ، أو يركز على جانب معين من أحد مراحل الانتاج لم يكن يؤدى على الوجه الأكمل ، فمن شأن مثل هذا التوجيه أن ينبه المسئول عن التدريب لوجود أدلة تشير الى حاجة تدريبية جزئية ٠

٤ ـ **الحوادث :** قد تشير الحادثة الى أن أحد العاملين لا يدرك تعليمات الأمن ٠ واذا أثبت تقرير الحادث جهل العامل بالتعليمات التى ينبغى مراعاتها ، فان هذا يعتبر مؤشرا الى « الافتقار الى المعرفة » Deficiency of Knowledge (١) يستلزم التغلب عليه فورا من خلال تدريب جزئى معين ٠

٥ ـ **سجلات رقابة الجودة :** اذا كانت هذه السجلات توضح مستوى جودة انتاجية الفرد ، فقد يتضح وجود أخطاء معينة يقع فيها الفرد باستمرار ٠ واذا كان العامل يكرر نفس الخطأ فلابد من معرفة السبب ، فقد تبرز هنا حاجة تدريبية معينة ٠

---

(١) T. Gilbert ; « Praxeonomy : A Systematic Approach to Identifying Training Heeds. » **The Management of Personnel Quart.**, 6, 3, Fall 1967.

٦ ـ **المنازعات** : عندما تتكرر الشكاوى والمنازعات ضد أحد الرؤساء أو المشرفين أو المديرين ، فان مسئول التدريب اليقظ يتساءل ما اذا كان هؤلاء الرؤساء يدركون مسئولياتهم تماما أو أنه ينقصهم بعض المعرفة كى يقوموا بأدوارهم القيادية على الوجه الأكمل · واذا اتضح أنهم يفعلون ذلك عن جهل ـ أى افتقار الى المعرفة ـ فان هذا يشير الى وجود حاجة تدريبية جزئية ·

٧ ـ **التكليف بمهام معينة** : قد تدعو الحاجة الى تكليف بعض العاملين ببعض المهام المحددة ـ ولو لفترة معينة ـ ولا شك فى أن هؤلاء الذين يكلفون بهذه المهام بحاجة الى تهيئة بالنسبة للمهمة المكلف بها وما تستلزمه من معرفة وخبرة ·

واذا ما انتقلنا الى مصادر المعلومات بالنسبة للاحتياجات التدريبية « الكلية » المحتملة ، نجدها تصدر عن الوحدات الفعالة فى المنظمة ، على النحو التالى :

١ ـ ان « الانشاءات الجديدة أو التوسعات » تعنى الحصول على مزيد من العمالة ، وانشاء مراكز ووظائف جديدة ، مما يشير الى حاجات تدريبية ·

٢ ـ عندما تقدم المنشأة « منتجات جديدة » نتيجة لاستخدام وسائل تكنولوجية حديثة (أو تعديلات للوسائل التكنولوجية القديمة) ، فلابد للعاملين من استيعاب هذه الوسائل الجديدة من خلال التدريب ·

٣ ـ قد تستخدم المؤسسة « آلات أو معدات جديدة » لمواجهة أية توسعات أو منتجات حديثة ، أو تعديل طريقة العمل · مثال ذلك عندما يستخدم الكمبيوتر فى أعمال المحاسبة ، أو احضار آلات طباعة حديثة بدلا من القديمة · وعندما يندمج معظم العاملين فى استخدام هذه الآلات فهناك حاجة تدريبية كلية ·

٤ ـ عندما « تتغير معايير الانتاج » ، ينبغى أن يدرك ذلك معظم العاملين مما قد يدعو الى تدريبهم · وغالبا ما يحتاج العاملون الى أن تتاح لهم الفرصة لفهم التغييرات التى تحدث حتى يتقبلوها بعد أن يدركوا أسبابها وأهميتها ، وهكذا يستجيبون لها بكفاءة وفاعلية ·

٥ ـ يعتبر « دليل أو مؤشر الاتجاهات لأية عملية ادارية » علامة على وجود حاجات لجمهور العاملين ، وخاصة اذا كانت هذه الاتجاهات تسير فى طريق خاطىء • وعلى ذلك فان تقارير المبيعات ، ومؤشرات الانتاج، وأرقام التكلفة ، وتقارير العادم (التالف) ، ونسبة العائد (السلع المرفوضة) ، وانفكاك العمالة ، واتجاه المنازعات ، وتقارير التقدير أو مستندات الادارة بالأهداف ـ كلها بيانات تساعد المسئول عن التدريب كى يقرر الاحتياجات التدريبية السائدة فى المؤسسة •

٦ ـ غالبا ما تنشأ « السياسات الجديدة » عن تغير وضع المنشأة فى المجال التسويقى • فاذا ما مرت المنشأة بظروف عصيبة فانه يستتبع ذلك تغيير فى سياسات التخديم (التوظيف) والحوافز وغيرها • وعندما يحدث ذلك فان توقعات العاملين غالبا ما تتغير أيضا • فكيف يعرف العاملون السياسات الجديدة ، وأين يعبرون عن توقعاتهم الا فى الحلقات التدريبية ؟ وعلى مسئول التدريب اليقظ أن يضع فى اعتباره مثل هذه الحلقات التدريبية •

٧ ـ ان « توصيات وتوجيهات رجال الادارة العليا » بالمنشأة لها دلالتها • وعلى مسئول التدريب أن يتابع مثل هذه التقارير والتوجيهات كى يستشف من خلالها الخطط المستقبلة ، وأسبقيات العمل ، والمشكلات المتوقعة ، والنجاح والفشل الناتج عن انجاز العاملين • وهذه كلها أعراض لتوقعات غير مرضية ، وهى بدورها أعراض لحاجات تدريبية متوقعة •

وبعد التعرف على الاحتياجات التدريبية ، ينبغى تكوين أهداف التدريب • ويمكن تصنيف أهداف التدريب فى الفئات الآتية (١) :

١ ـ أهداف اجرائية : Operational Objectives

وهذه تقاس من خلال المخرجات التنظيمية ، مثل زيادة المبيعات ، وخفض التكلفة ، وتحسين الانتاج •

---

(١) J. Morrison ; **Op. Cit.**, pp. 9—16, 9—17.

٢ ـ **أهداف انجاز (أداء) العمل :** Performance Objectives

وهذه تتعلق بانجاز الفرد ، مثل تحقيق كفاءة عالية فى العمل بالقسم ، والالتزام بالميزانية الموضوعة ، وتحقيق أهداف الانجاز على اختلاف أنواعه ·

٣ ـ **أهداف تعليمية :** Instructional Objectives

وتقاس هذه عادة فى نهاية البرنامج التدريبى من خلال اختبار موضوعى

٤ ـ **أهداف الاستجابة (رد الفعل) :** Reaction Objectives

وهذه ذاتية فى طبيعتها ، ويمكن الحصول عليها من خلال توجيه أسئلة للدراسين كى يذكروا مشاعرهم ومدى استجاباتهم للبرنامج التدريبى · ومما لا شك فيه أن « التغذية الرجعية Feedback التى نحصل عليها من الدارسين لها أهميتها فى تحسين محتويات البرنامج وطريقة التدريب ·

٥ ـ **أهداف النمو الشخصى :** Personal Growth Objectives

وهذه قد تغطى بعض ، أو كل ، أو لا شىء ، من الأهداف السابق ذكرها ، وقد تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بنتائج قابلة للقياس · وتتعلق هذه الأهداف بمشاعر الثقة بالذات ، والشعور بالكفاءة الذاتية ، وتعاظم الصورة الذاتية ، وغير ذلك من جوانب تحقيق الذات ·

تطبيق الخبرات التربوية لحل مشكلات التدريب (١) :

لكى نخلص بأحسن النتائج من التدريب ، فمن الضرورى أن ننتفع بالمبادىء السيكلوجية الهامة المتعلقة بالتعليم ·· وهذا ما يدعونا الى التساؤل عن المدى الذى تطبق فيه المبادىء والأسس الخاصة بالتعليم فى المدارس والمعاهد على نواحى التدريب المهنى بالمصانع والمؤسسات ·· وليس هذا مجال الاسهاب فى هذا الموضوع ، الا أننا سنناقش بعض المبادىء التى يمكن الاستعانة بها كمرشد عند تعميم المبادىء التعليمية وتطبيقها بالمصانع ·

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى : **سيكلوجية المهن** (الطبعة الرابعة) · (القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٧) ، ص ٦٣ ـ ٧٩ ·

١ ـ **التعميم :**

قبل أن نتطرق الى تفاصيل المبادىء التربوية علينا أن نضع فى اعتبارنا طبيعة التعميم العلمى Scientific Generalization لما له من أهمية ·· ويقصد بالتعميم محاولة تطبيق الحقائق أو الارتباطات التى ظهرت فى موقف تجريبى معين والأخذ بها فى موقف أو مواقف أخرى مشابهة فى بعض النواحى · وهناك عدة عوامل تحدد درجة الدقة فى التعميم أهمها عاملان : الأول خاص بدقة الملاحظة الأصلية فى الموقف الأول ، والثانى يختص بالعوامل المؤثرة على الموقف الأصلى ودرجة تأثيرها على الموقف الثانى · وفيما يلى بعض الأخطاء الشائعة فى عملية الملاحظة والتى يجب العمل على تلافيها حتى تكون الملاحظة دقيقة ويكون الحكم المبنى عليها أقرب الى الموضوعية :

(أ) قد يتأثر حكمنا على الأشخاص نتيجة للتحيز لفكرة معينة سابقة أو رأى خاص عن الشخص ·

(ب) امتياز شخص فى ناحية معينة قد يؤثر على حكمنا عليه فى النواحى الأخرى ·

(جـ) يميل بعض الأشخاص بوجه عام الى أن يراعوا اما التسامح المبالغ فيه أو التعسف الشديد عند حكمهم على تصرف أو موقف معين ·

(د) يميل بعض الأفراد الى وضع تقدير « متوسط » بصفة دائمة لما يلاحظونه لأنهم يعتقدون أن « هذا هو الطريق الأسلم » ·

وقبل أن نطبق المبادىء المتعلقة بالمواقف التعليمية فى المعاهد والمدارس على المواقف التدريبية بالمصانع ومراكز التدريب ، علينا أن نضع نصب أعيننا مدى التشابه والتباين فى هذه المواقف اذ أن لكل ظروف ملابساتها · وعلينا أن ندرس الموقف التدريبى بالمصنع دراسة وافية حتى نقف على الدرجة التى يتفق فيها مع الموقف التعليمى المراد تطبيقه من حيث العوامل المؤثرة ·· وبصفة عامة لا يمكن القول بأن جميع المبادىء التعليمية الخاصة بالفصول الدراسية بالمدارس والمعاهد يسهل تطبيقها فى التدريب المهنى بالمصانع ، ومن ناحية أخرى فليس من الانصاف أن نذكر أن التدريب المهنى بالمصانع لن يجنى فائدة من التجارب التعليمية بالمدارس والمعاهد · **والحقيقية تكمن بين هذين** الرأيين المتطرفين ، وترتكز على الرأى القائل بأن للتعميم فائدته الكبرى اذا

ما كانت العوامل المؤثرة على الموقف التـــدريبى بالمصــانع مرتبطة بالعوامل المؤثرة على الموقف التعليمى بالمدرسة وحينئذ يقوى الاحتمال بالاستفادة من نتائج التجربة التعليمية فى التدريب بالمصنع • والمقصود بهذا القول هو جمع الحقائق عن درجة ارتباط العوامل المؤثرة فى كلا الموقفين ودراستها باستمرار حتى تقوى ثقتنا بهذا التشابه والترابط • وفى حالة ما اذا لم نستطع الحصول على معلومات كافية عن الموقف التـــدريبى فمن الأســلم أن نضع المبـــادىء التعليمية ـ المتفق عليها فى المواقف الدراسية بالمعاهد والمدارس ـ كفــروض تحت التجربة حتى يمكن اثبات صلاحيتها للمواقف التدريبية أو لحين ظهور مسلمات أخرى من المواقف الصناعية ذاتها •

وفيما يلى بعض الأمثــلة التى تفسر المبــادىء التى سبق مناقشتها عن التعميم ، وهــذه الأمثلة مأخــوذة عن بعض التجارب التى قام بها علمـــاء النفس •• « دلت نتــائج الدراسات على التعــلم فى الفصــل المدرسى على أن « للارشادات الفردية أكبر الأثر على سرعة التعلم وكفاءته » وعند تعميم هذا المبدأ على التدريب المهنى نجد أنه من الواجب المقارنة بين الموقفين الدراسى والتدريبى ، فنجد أن الارشادات الفردية فى الموقف الدراسى تفضل الارشادات الجمعية عندما تكون المشكلة الدراسية معقدة مما يتسبب عنه الارتباك والوقوع فى الخطأ • ومن البديهى أننا نواجه الموقف عينه فى التدريب المهنى عنــدما تكون الواجبات التى يؤديها العــامل معقــدة وينجم عنهــا وقوعه فى أخطاء متعددة ، ولذا فتطبيق مبدأ الارشاد الفردى فى التدريب المهنى من شأنه أن يحل لنا هذه المشكلة •• وهناك موقف آخر يواجه المدرس فى معمــل الطبيعة أو الكيمياء بالمدرسة ، عندما يتسرب الملل الى نفوس الطلبة نتيجة لتــكرار واجبات بعينها دون احرازهم لأى نجاح يبشر بمقــدرتهم العملية ، والنتيجة الحتمية لذلك هى تضاؤل نسبة التعلم • ويمكن الاستفادة من تطبيق هذا المبدأ فى التدريب المهنى ، فلا شك أن تكرار العــامل لواجب معين دون الحصــول على القسط اللازم من المهارة يؤدى الى تسرب الملل والضيق الى نفس العامل • ولذا فمن الواجب ادخال بعض العوامل أو القوى الدافعة التى تســاعد على ازالة هــذا الملل من نفوس العمــال عند تكــرار عمليات معينة ، كتنمية روح التنافس وروح الفريق والاثابة أو المكافأة وغيرها من الوسائل التى تقلل من تأثير الملل والضيق على نفوس العمال •

٢ ـ التكيف :

يمكن تعريف التدريب المهنى بأنه الوسيلة التى تمكن من الحصول على الاستجابات اللازمة لأداء العمل على الوجه الصحيح باستخدام طرق مختلفة

من الارشاد والتعلم · وفى العادة توجه العناية فى التدريب المهنى الى الاستجابات التى يتطلبها العمل بغرض تحسين مستوى دقة العامل وكفاءته وسرعته فى أداء العمل مما يساعد على تنمية الكفاية الانتاجية · والتفسير الصحيح للتدريب هو أنه يهدف الى تكيف العامل بالنسبة للظروف المهنية المحيطة به بالطريقة التى تساعد كلا من العامل وصاحب العمل على الحصول على أكبر قسط من النجاح والكسب ·· ولكى نساعد العامل على التكيف والتوافق مع البيئة المهنية علينا أن نضع فى اعتبارنا العوامل الأخرى التى تقع خارج نطاق العمل والتى تؤثر على شخصية العامل طالما أنه وحدة كاملة يتأثر بالظروف الداخلية والخارجية · فاذا ما وضعنا نصب أعيننا أن هدف التدريب هو معاونة العامل على التكيف مع عمله فان النتيجة المنتظرة تخدم كلا الطرفين : العامل بازدياد دخله ورضاه على عمله ، وصاحب العمل بزيادة الانتاج وارتفاع مستوى الكفاءة فى المصنع ·

وما دمنا نعمل على معاونة العامل حتى يتكيف مع بيئته المهنية فمن الأصوب أن نفكر فى العامل كوحدة متكاملة له قدراته واستعداداته وميوله ورغباته ودوافعه وسماته ، وألا نقبل الفكرة القديمة التى مؤداها أن الفرد عبارة عن عدة عمليات من الاستجابات دون تفاعل أو ترابط بينها ، وبالتالى كان التعامل مع الفرد يتم على أنه وحدة مقسمة الى عدة أقسام كل قسم منها يختص بناحية معينة ·· كأن يتعامل أحد أقسامه مع المنزل والآخر مع المصنع والثالث مع نشاطه الاجتماعى وهكذا دون أى ترابط أو تكامل فى وحدة الفرد ·

وهناك ناحية أخرى لها قيمتها فى عملية التكيف تتطلب مزيدا من الاعتبار والعناية ، وهى أن كل عمل يتطلب أوجها متعددة للتكيف من جانب العامل · وعادة ما نرى أن مطالب العمل ومقتضياته توضع بصيغة سيكولوجية مبسطة قد تبعد عن الواقع ، ولنضرب مثالا لذلك ·· ففى عملية التجميع بأحد المصانع قد يوصف العمل بأنه لا يستلزم من الفرد سوى عمليات بسيطة من حركات الامساك بالمواد ووضعها فى الأماكن المعدة لها باستخدام الأيدى والأذرع · ولو افترضنا أن ذلك حقيقيا فاننا نرى أن هذا الوصف بعد عن المطالب والمقتضيات البدنية والنفسية للعمل ، فمن الناحية العضوية أو البدنية نرى أن عملية التوافق بين الحركات العضلية ونسبة الحركات الى بعضها بعضا وطبيعة التكرار لنواحى الاستجابة البدنية يجب أن توضع موضع الاعتبار والدراسة ، ليس فقط من وجهة نظر الناحية الانتاجية بل ومن ناحية الاستعداد الحركى للعامل وقوة تحمله البدنية لرجع هذه الحركات · ومن الناحية النفسية نرى عوامل التطور الاجتماعى ، والدوافع الشخصية ،

ورضا الفرد عن طريقة انجازه للعمل ، وامكانيات التقدم والترقى فى العمل ، والمقدرة على تحمل الملل الذى ينشأ عن تكرار الحركات ، فلكل هذا أثره على الكفاية الانتاجية · ولذا يجب أن ننظر الى تكيف العـامل على أساس أن له أوجه متعـددة تشمل الاستعدادات والقـدرات والدوافع والسمات والرغبات والميول وكلها متداخلة ومتفاعلة مع بعضها بعضا ·

ولاشك فى أن العوامل التى تؤثر على السلوك البشرى دائمة التغير ـ سواء فى النواحى الصناعية أو غيرها ـ ولذا فلا يمكن للعـامل أن يبقى فى حالة تكيف وتوافق مع بيئته المهنية اذا لم يكن مرنا وقادرا على التوافق مع الظروف المتغيرة المحيطة به ، اذ أن الانسان دائم التطلع الى النمو فنـراه يطمح الى مستقبل أفضل من حاضره · وهذا بدوره يتطلب مرونة لمواجهـة الظروف المتغيرة ·· وهنا يلعب التدريب المهنى دورا هاما اذ يقدم الوسـائل ويوفر الامكانيات التى تساعد على التشخيص والمعالجة للمحافظة على بقاء العـامل فى حالة رضـا عن العمـل وتكيف مع البيئـة المهنية على الرغم من المؤثرات الدائمة التغير والتى تتطلب منه استجابة أولا بأول ·

وتعتبر طريقة حل المشـكلات باستخدام مبـدأ التكيف من الوسـائل السيكولوجية الناجحة فى علاج مشاكل الأفراد ·· وتتلخص هذه الطـريقة فى الوقوف على الأسباب التى نشأ عنها عدم التكيف ودراستها ثم العمل على ايجاد أنسب الطرق لازالتها أو تحريرها وتعديلها والتغلب عليها بما يتلاءم مع قدرات الفرد وامكانياته · وقد يبدو هـذا التعليل سهلا لأول وهلة الا أن تطبيقه ليس ميسورا ، فهو يتطلب قسطا وافرا من التفكير الصحيح بطـريقة موضوعية مع التعرف على امكانيات الفـرد وحـدوده ونواحى قصـوره مع وضع الأهداف فى نطاق الواقع المعقول ، وليس فى مقدور الأفراد الوصـول الى هذه الخطوات دون توجيه وارشاد نفسى ومهنى ·

وللتدريب دوره الحيوى فى حل مشكلات التكيف ، اذ أنها جزء هام من مرحلة التدريب ، ولذا يمكن القيام بالكثير من المساعدات لصالح الفـرد منذ بداية ظهور أعراض المشكلة حتى وقت تشخيصها الى أن يتم علاجها وحلهـا بوضع الخطة الكفيلة بالقضاء عليها ثم تنفيذ هذه الخطة · ومن البديهى أن بعض هذه المساعدة الفنية فى حل المشكلات تأتى من ناحية الأخصـائيين فى حل مشكلات التكيف ولا تترك فى أيدى المشرفين أو رؤساء الأقسام بالمصـانع والشركات اذ أن هذا الأمر ليس من اختصـاصهم · ولا يفوتنى أن أذكر أنه ليس المقصود بعدم تكيف الفرد هو أنه قد تعدى نطاق السويين الى مرحـلة الشذوذ أو المرض النفسى ، فعملية اعادة تكيف الفرد بالنسبة للظروف الدائمة

التغير المحيطة به فى مجتمع معقد بغرض اعادة توازنه ما هى الا عملية عادية طبيعية ، ويدخل التـدريب فى هـذه المرحلة للمحافظة على توازن الفـرد فى محيطه المهنى ٠

٣ ــ الفروق الفردية :

سبق أن ناقشنا مبدأ الفـروق الفـردية فى الفصل الأول ، وسنقصر مناقشتنا هنا على علاقة هذا المبدأ بعملية التعلم والتدريب ٠ فاذا ما طبقنا مبدأ الفروق الفردية على الطرق التى يتعلم بها الأفراد كيفية انجاز العمل نجدها تتخذ شتى الصور ، وقد يرجع بعض هذه الفروق الى اختـلاف القوى الدافعة كما هو الحال فى درجة التصميم والعزيمة على تقبل برامج التدريب والاختلاف فى درجة تفهم العمال لما هو مطلوب منهم ، وكذا الاختلاف فى درجة فهم التعليمات واتباعها ٠ وهناك فرق آخر يبدو فى درجة نجاح العمال وتقدمهم فى العمل ، فالبعض يتعلم ببطء ويكون تقدمه فى عمله حثيثا ، وليس المقصود بذلك أن تظل هذه الفئة من العمال متخلفة فى العمل عن باقى الزملاء الـذين يتعلمون بسرعة معقولة أو عالية ، ولن يعـدو الأمر مجـرد اتاحة الفرصـة الكافية لهم للتعلم حسب ما تسمح به قدراتهم وحينئذ سنجدهم لا يقلون كفاءة عن باقى زملائهم ، وباستمرار التدريب نجد هؤلاء العمال يكتسبون سرعة فى انجاز العمل فى حدود قدراتهم وامكانياتهم ٠

وقد دلت التجارب على أن استمرار التـدريب لا يزيل الفـروق بين الدارسين ٠ فهناك فروق عضـوية لا يمـكن التغلب عليها ولها أثرها على استجابة الأفراد للمؤثرات المختلفة ، ويبدو هذا الفرق واضحا سواء أكانت الاستجابة خاصة بالتوافق العضلى أم باحدى القـدرات العقلية كالتـذكر أو الاستنتاج مثلا ٠ وبالاضافة الى ذلك فان القصور البدنى يبدو فى مظاهـر السـلوك المختلفة كدقة التوافق والتآزر بين الحركات ودرجة الصعوبة التى يلاقيها الفرد عند انجاز العمل ، ويتحدد هذا القصور البدنى بعوامل الوراثة ولذا فان أثر التدريب هنا يبدو طفيفا فى الغالب ٠

وكما أوضحنا فان الفروق الفردية تظهر بجلاء فى نواحى القـدرات والاستعدادات وسمات الشخصية ٠٠ الخ ٠ ولكن هناك عوامل أخرى يظهـر أثرها أثناء عملية التعلم بما يحـدد الفرق فى درجة انجاز العمـل ، ويرجع بعض هذه العوامل الى أساليب التعليم والتدريب المستخدمة ٠ ومثـال ذلك ما نلاحظه عندما يقوم مدربون متعددون بتدريب مستخدمين أو عمال جـدد

.. فمن المتوقع فى هذه الحالة أن نرى بعض الدارسين يستجيبون بسرعة أثناء تدريبهم وبالتالى يتقدمون فى التدريب فى وقت قصير طالما أن طريقة المدرب تهدف الى ذلك ، بينما يختلف الحال بالنسبة للبعض الآخر اذا ما كانت طريقة المدرب تتصف بمراعاة البطء فى التعليم مثلا .

بعد أن ناقشنا مبدأ الفروق الفردية وتأكدنا من أهميته وعدم امكان تجاهل هذه الفروق بين الأفراد نرى أنه من الضرورى أن تعدل مناهج التدريب وبرامجه بما يتلاءم مع حاجات الأفراد . وكلما اتصفت نواحى الاستجابة بالبساطة بالنسبة للدارسين الذين أحسن اختيارهم فاننا نجد أن الفروق الفردية حجر عثرة فى طريق المدرب ، بعكس الحال اذا ما تعقدت أنواع الاستجابة المطلوبة من دارسين لم يحسن اختيارهم اذ سيواجه المدرب أنواعا معقدة من المشاكل تثيرها الفروق الفردية .

وتقوم رسالة التدريب على أساس مساعدة الفرد على تنمية استعداداته الى أقصى درجة ممكنة بالطريقة التى تمكنه من بذل قدراته بما يؤدى الى انجاز العمل على الوجه الأكمل ، والمقصود بذلك استغلال النواحى النفسية والبدنية للعامل الى أقصى درجة تسمح بها امكانياته . ولا تستطيع برامج التدريب أن تتغلب على ـ أو تتخلص من ـ الفروق الفردية بين العمال ، ولذا من واجب رجال الادارة بالمصانع والمؤسسات ألا يسيروا فى الاتجاه الخاطىء حين يطلبون من كل عامل أن ينجز عمله حسب مستوى أحسن العمال . بل الأفضل أن نتوقع من كل عامل أن ينجز عمله بالدرجة التى تسمح بها امكانياته وقدراته بالنسبة للمجموعة التى ينتمى اليها .

٤ ـ القوى الدافعة على التعلم :

ان القوى الدافعة على التعلم هى بذاتها التى تبعث على بقاء العامل فى مصنعه يؤدى ما يطلب اليه من أعمال . فالعامل يرغب فى التعلم أو التدريب مادام بحاجة الى عمل يرتزق منه أو يبغى أن ينال مركزا أعلى من مركزه الحالى أو يتوقع زيادة فى الأجر أو تطورا فى مركزه الاجتماعى . وسنعرض فيما يلى بعض المشكلات التى تبرز فى هذه الناحية أثناء التدريب والمقترحات الضرورية للتغلب عليها .

سبق أن أوضحنا أهمية الفروق الفردية فى التدريب ، وعلى نفس النمط يمكن أن نبرز أهمية الذاتية فى الدوافع . وتبدأ الخطوة الأولى فى هذه

الناحية بخلق الرغبة لدى العامل للقيام بالتدريب ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الشرح المسهب للأسباب التى تدعو الى تنظيم برامج تدريبية مع ضرب الأمثلة العملية والواقعية فى هذه الناحية • وينبغى أن يدرك العامل بجلاء أهمية تعلم الوسائل الصحيحة لانجاز العمل وتأثير ذلك عن تكيفه مع بيئته المهنية وما يعود عليه من المنفعة فى هذه الناحية • وعليه أن يدرك ما يساهم به من مجهود فى تنمية العمل والانتاج بالمؤسسة التى يعمل بها وأن يكون صورة واضحة عن الدور الذى يقوم به فى هذه الناحية مبتدئا بالقسم الذى يعمل به حتى ينتهى الى المؤسسة العامة • ثم عليه بعد هذا أن يتفهم مطالب التدريب والالتزامات التى تقع عليه فى هذه الناحية • واذا لم يقتنع العامل عن ثقة بحاجته الفعلية للتدريب وأهمية هذا التدريب وحيويته بالنسبة له وما يعود عليه من نفع بعد اتمامه ، فانه لن يبذل الجهد الذى يتطلبه التدريب بل وقد لا يجدى معه التدريب على الاطلاق •

ومن الضرورى أن نساعد العامل على تحديد هدف واضح يسعىلتحقيقه عن طريق التدريب بما يكفل انجازه للعمل بالطريقة الصحيحة وبالتالى تقدمه فى هذا العمل وتدرجه فى المناصب التى تعمل على مواجهة احتياجاته المادية والمعنوية وتجعله يشعر بالرضا عن العمل وبالأمن والطمأنينة فى حياته المهنية • ولا شك فى أن السلوك الموجه لتحقيق هدف معين هو سلوك مثمر وخير من أى سلوك غير موجه •

وتتأثر القدرة الانتاجية للعامل بفكرته عن برامج التدريب وما اذا كانت تعتبر أعمالا اضافية بالنسبة له ، بمعنى أن استغلال ساعات العمل اليومية ـ كلها أو جزء منها ـ فى التدريب أفضل بكثير من استغلال وقت فراغ العامل أو ساعات راحته اليومية • ومما يثير الدافع لدى الموظفين أو العمال الجدد ويبعث على اهتمامهم ببرامج التدريب حصولهم على أجور أو مكافآت معقولة أثناء فترة التدريب مع تدرجها بالنسبة لمستوى المهارة أو الكفاءة الذى يصلون اليه خلال فترة تدريبهم ، فمن شأن هذا التدرج أن يدفع الموظف أو العامل لبذل جهده للوصول الى أعلا درجة ممكنة من المهارة حتى ترتفع مكافأته • ومثال ذلك ما لمسه المؤلف أثناء اشرافه على برامج التدريب المهنى بمركز تأهيل المحاربين القدماء اذ وضع للمحاربين الذين يحضرون للتدريب بعد توجيههم مكافآت بدأت بمبلغ مائة مليم يوميا عن أيام التدريب وتتدرج المكافأة حسب كفاءة المحارب ومستوى مهارته حتى وصلت الى مبلغ مائتين وخمسين مليم يوميا • وقد تلاحظ أن المحاربين كانوا يبذلون أقصى ما بوسعهم حتى ترتفع مكافآتهم •

ومن العوامل الهامة التى تساعد العامل أو الموظف على النجاح وقوفه على مدى تقدمه فى التدريب أولا بأول · فعلى الرغم من أنه سيدرك هـذا التقدم أثناء فترة التدريب الا أن اعتراف المدرب بهذا التقدم يشجع العامل ويذكى فيه روح الحماس ، هذا بالاضافة الى أن خبرة العامل المحدودة قد لا تساعد على ادراك درجة الكفاءة والمهارة التى وصل اليها · ولذا فان تقييم هذه الناحية بمعرفة المدرب أو المشرف لها قيمتها لأنهـا تستند الى الخبـرة والتجربة · ومن الأفضل أن تقاس كفاءة العامل وقدرته الانتاجية أثناء التدريب باستخدام المقاييس الكمية اذ أن لها دلالة واضحة بالنسبة للعامل ، بمعنى أنها تصبح محددة واضحة المعنى بالنسبة له أكثر مما تعنيه الناحية النوعية أو الوصفية · ولا يفوتنا أن نؤكد أهمية اذكاء روح التنافس بين العمال اذ من شأنها أن تثير حوافز العمال وتدفعهم الى النجاح ·

وللمكافآت أو الاثابة أثرها الفعال كدافع للعمال حتى يقبلوا على التدريب · وليس من الضرورى أن تكون هذه المكافآت مالية ، بل ان مجرد منح العامل المتقدم فى تدريبه مركزا مرموقا بين زملائه أو نقله الى وظيفة ترضى كفاءته سيدفعه الى اظهار المزيد من الكفاءة والمهارة فى عمله · وقد وجد بالتجربة أن الوعود الخلابة وحدها لا تكفى لاذكاء حماسة العمال واقبالهم على التدريب ، اذ يرغب العامل دائما أن يتأكد من سلامة مركزه فى العمل بطريقة فعالة بما يضمن تكيفه وتوافقه من جميع النواحى ·

٥ ـ انتقال أثر التدريب Transfer of Training :

يعنى موضوع انتقال أثر التدريب بالدرجة التى تؤثر بها تعلم موضوعات أو مهارات معينة فى تعلم أو انجاز موضوعات أخرى ·· وبمعنى آخر يعنى انتقال أثر التدريب بالرد على السؤال التالى : « الى أى مدى تؤثر المعرفة والاستبصار والاتجاهات وأنواع الاستجابات التى نتعلمها فى موقف معين على طريقة العمل والانجاز فى مواقف أخرى ؟ » ويعتبر هذا الموضوع بالغ الأهمية فى المجال الصناعى لما لتطبيقاته العملية من أثر فى برامج التدريب المهنى بالنسبة للعمال الجدد وكذا لتأثيره على تكيف العمال القدامى عند انتقالهم من عمل الى آخر · وقد قام رجال علم النفس بتجارب متعددة فى هذه الناحية كان لنتائجها أثر فعال فى محيط التدريب المهنى · وقد يكون أثر انتقال الخبرات موجبا أو سالبا ، بمعنى أن تعلم احدى الخبرات قد يكون من شأنه

تسهيل أو تعطيل أداء الحركات الأخرى فى العمل الذى نقوم بانجازه • وخير مثال لانتقال الخبرات السلبى هو ما يطلق عليه : « تداخل العادات Habits Interference » ، وهو ما تعبر عنه الصعاب التى تواجه الشخص الذى يبدأ فى تعلم الكتابة على الآلة الكاتبة بطريقة اللمس بعد أن ظل يستخدم الطريقة المنظورة لعدة سنوات خلت •

وعند اعداد برامج التدريب يجب أن نضع فى اعتبارنا مدى العلاقة بين الموقف التعليمى أو التدريبى وموقف أداء العمل الفعلى بعد اتمام التدريب • ولذا فمن الضرورى أن يمثل موقف التدريب بالنسبة للدارس نفس الظروف التى سيواجهها فى أداء العمل ذاته فيما بعد ، والواقع أن هذا القول يحتاج الى المزيد من الشرح والايضاح •• فالغرض الأساسى من التدريب لا يقتصر على ما نهدف اليه عند انجاز العمل ، اذ بالاضافة الى اهتمامنا برفع مستوى الانتاج نرى التدريب يعنى بتنمية القدرة على الفهم الصحيح لدقائق العمل ووسائل الاستجابة الصحيحة لشتى المؤثرات والاتجاهات العقلية السليمة والدوافع المؤثرة ، ولذا فقد تكون هناك أحوال خاصة بالعمل ذاته تؤثر على ناحية أو أكثر من أهداف التدريب التى سردناها • ولنضرب مثالا على ذلك : فاذا فرضنا أن انجاز عمل من الأعمال يتركز فى ادارة ماكينة طباعة فى مكان تسوده الضوضاء والتشتت نتيجة لوجود ماكينات أخرى مختلفة فى نفس المكان ، فان اتباع القواعد الصحيحة للتدريب يتطلب وجود الدارسين من العمال فى مكان هادىء بعيدا عن كل ما من شأنه أن يشتت تفكيرهم ، وبالتالى فلن يصلح مثل هذا المكان لتدريبهم منذ البداية ، أما بعد الانتهاء من مرحلة الشرح والايضاح فيمكن البدء فى تدريب العمال تحت ظروف العمل الحقيقية أى فى عنبر الماكينات حيث تعم الضوضاء المنبعثة من أصوات الآلات • ويوضح لنا هذا المثال أهمية التفرقة بين العوامل التى تسهل التدريب والعوامل الأخرى التى تعمل على اعاقته وتعطيله من حيث ظروف العمل ذاتها ، والعبرة باختيار الوقت الملائم للاستفادة من ظروف العمل الفعلية أثناء تدريب العمال •

ويعتبر تعليم الوسائل الصحيحة للعمل أثناء فترة التدريب من أهم ما نعنى به نظرا لما قد يسببه التغاضى عن هذه الناحية من انتقال خبرات سلبية• فقد دلت التجارب فى المجال الصناعى على أن العامل المبتدىء غالبا ما يكون عرضة لتعلم الوسائل غير الصحيحة لانجاز العمل • وبمجرد أن يتعلم ذلك بطريقة خاطئة فسيصبح من العسير اقلاعه عنها بعد أن يتسلم عمله الفعلى ويستمر فى الأداء الخاطىء أى ستنتقل معه خبراته الخاطئة التى اكتسبها

أثناء التدريب الى عمله الفعلى ، وبذا يكون انتقال الخبرات سلبيا ٠ ولن يكون أمر الانتقال السلبى للخبرات من التدريب الى العمل قاصرا على انجاز العمل وحده ، بل سيكون له أثره على تكيف العامل وتوافقه فى بيئته المهنية لما يسببه للعامل المبتدىء من مشكلات نتيجة لاحباط جهوده وشعوره بالاخفاق٠ ويجب أن نذكر دائما أن انتقال الخبرات من التدريب الى الانجاز الفعلىللعمل يحدث فى نواحى متعددة من الواجبات التى ينطوى عليها العمل ، وقد يكون هذا الانتقال ايجابيا أو سلبيا من حيث الوسائل وتسلسل الواجبات وسرعة الاستجابة للمؤثرات والدقة فى الأداء وفى الميول والدوافع والمثيرات وفى تكوين الاتجاهات أثناء جميع مراحل العمل ٠

وينبغى الا نقصر تفكيرنا على أثر انتقال خبرات التدريب بالنسبةللعمال الجدد وحدهم ، بل ان هذا المبدأ ينطبق أيضا على العمال ذوى الخبرة السابقة عند تدريبهم على أعمال جديدة ٠ ويمكن القول بأن المشكلة التى تواجهنا مع هؤلاء العمال ذوى الخبرة الطويلة عادة ما تكون أصعب منها فى حالة العمال الجدد نظرا لما اكتسبه العمال القدامى من خبرات ومهارات تؤثر على حالة تدريبهم الجديدة ٠ ويتضح الانتقال السلبى للخبرات بالنسبة لهؤلاء العمال ذوى الخبرة الطويلة عندما نبدأ فى تدريبهم على عمل يتطلب البطء والروية فى الأداء بينما هم قد اكتسبوا مهارة يدوية ودراية وسرعة فى الانجاز نتيجة لخبراتهم السابقة ، مما يتسبب عنه تعرضهم للوقوع فى الخطأ بالنسبة للعمل الجديد ٠ وخير وسيلة للتغلب على هذه المشكلة هى وجود مرحلة انتقال بالنسبة للعمال ذوى الخبرة السابقة قبل تدريبهم على العمل الجديد ، بمعنى مرورهم على أعمال تؤدى بسرعة بطيئة مثلا قبل البدء فى التدريب على مثل هذه الأعمال ٠

٦ ـ تأثير العوامل الانفعالية :

لابد لكل استجابة من وجود مؤثر يسببها ، فلكل فعل رد فعل ، وما دامت أنواع السلوك المختلفة التى نراها هى استجابات أو رد فعل لذا كانت هناك انفعالات خاصة تسبب هذه الاستجابات ٠ وعلى هذا الأساس فان رد الفعل الحركى أو الحسى للعمال أثناء قيامهم بعملهم يرتبط بما يحبه هؤلاء العمال وما لا يحبون وما يقنعون به وما يضايقهم وغير ذلك من أنواع الانفعالات

المختلفة • ويتأثر التدريب بأنواع الانفعالات المختلفة ، ومثله فى ذلك كمثل شتى أنواع السلوك • وقد يكون الانفعال سببا فى نجاح التعليم ، كما هو الحال عند مكافأة البارزين من العمال بعد انتهاء مرحلة التدريب ومعرفتهم لذلك من مبدأ الأمر اذ سيثير رغبتهم فى الاقبال على التدريب واتمامه على الوجه الأكمل • ومن ناحية أخرى قد يعمل الانفعال على تعطيل التعليم أو التدريب عندما يسود القلق نفوس الدارسين خشية الاخفاق أو الفشل •

وتنشأ الاضطرابات الانفعالية أثناء فترة التدريب عن عدة مصادر ، هذا بالاضافة الى العوامل الأخرى التى تنشأ عن موقف العمل ذاته وظروفه • فنواحى المهارة والرضا عن العمل والترقى فى الوظيفة والشعور بالأمن والطمأنينة من الناحية المهنية وغيرها تعتبر مصدرا أساسيا للمشكلات الانفعالية ، اذ أن عدم التكيف فى أية ناحية من هذه النواحى سينشأ عنه اثارة لاستجابات انفعالية لها أثرها على نسبة التدريب ودرجته • كما أن عدم التوافق فى النواحى الاجتماعية والعائلية والترويحية وسائر العوامل الأخرى البيئية ستكون سببا فى اثارة القلق الذى يؤثر بدوره على التدريب وبالتالى على العمل والانتاج •

سبق أن ذكرنا أن الانفعالات قد تسهل التدريب أو تعطله • فاذا ما نشأ الانفعال عن عوامل دافعة ايجابية فانه يسهل التدريب عادة ، اذ أن الدافع فى هذه الحالة يبعث على اثارة الميل الى التعلم والرغبة فيه انتظارا للاثابة أو المكافأة المرجوة ـ سواء أكانت مادية أم معنوية ـ كما أن الأثر السلبى ينشأ عندما يعترى العامل الشعور بالاخفاق أو الخوف من الفشل مما يؤدى الى عدم الشعور بالأمن والطمأنينة ، أو عندما يشعر بأن الجزاء ليس من جنس العمل بمعنى أن النتيجة المنتظرة لا تتناسب مع المجهود الذى يبذله فى التدريب ، وحينئذ يميل العامل الى الاكتئاب وبالتالى تقل كفاءته الانتاجية • وبصفة عامة فان الاثارة المعدلة تساعد على تحسين مستوى التحصيل ، بينما يعمل الاكتئاب على تأخير مستوى التعليم والتدريب •

ويلاحظ أن الانفعالات تتدخل فى التدريب بطرق عديدة ، اذ أنها تتسبب فى عدم الالتفات الى الدرس والاندماج فى أحلام اليقظة ، فنري الدارس يندمج فى حل مشكلات فى ذهنه لا تمت للموقف التعليمى بأية صلة كما أنه

يشرد بعقله بعيدا عن مكان الدرس أو التدريب ويصبح عرضة لتشتت ذهنه فنجده منفعلا غير مستقر شارد اللب أثناء التدريب وتثيره أشياء كان لايعيرها أى التفات من قبل • ويعتبر القلق وتحمل الهموم دون مبرر من الاستجابات الانفعالية الطويلة المدى التى تسبب الارتباك للدارس وتقلب له الموقف التدريبى رأسا على عقب ، وحينئذ تتصف استجاباته بالبطء فى الانجاز وكثرة الوقوع فى الخطأ وقلة التحصيل وضعف الانتاج والتعرض للحوادث كما يتسرب الملل والضيق الى نفسه ويصبح متبرما بعمله •• ولكى نقلل من تأثير هذه الحالات الانفعالية ، علينا أن نعمل على تكيف العامل وتوافقه بما يثير فيه الدافع القوى على التعلم • ولن يتسنى لنا الوصول الى ذلك الا بدراسة هذه العوامل الانفعالية حتى يمكن العمل على حل المشكلات التى تنشأ فى هذه الناحية • وغنى عن الذكر أن هذه النواحى هى أولى الموضوعات التى يجب أن يهتم بها رجال الادارة فى المصانع اذ لن يستطيعوا احراز النجاح فى برامج التدريب الا اذا بدأوا بحل مشكلات التكيف ودراسة الدوافع التى تثير رغبة العمال وتدفعهم الى الاقبال على التدريب ، اذ لا يمكن فصل هذه المشكلات عن عمليات التعلم والتدريب •

الطرق والوسائل التدريبية :

هناك طرق ووسائل عديدة متاحة للتدريب فى المنظمات التدريبية المختلفة ، ولكل منها طبيعته المتميزة وقيوده • ومن هذه الطرق ما يأتى : المحاضرة ، والوسائل التعليمية (السمعية والبصرية) ، والمناقشة ، وحلقات الدراسة ، ودراسة الحالة ، ومختبرات التدريب على العلاقات الانسانية ، وتمثيل الأدوار ، والمباريات الادارية ، وغيرها • وليس هذا بمجال الاسهاب فى مناقشة وتحليل كل من هذه الوسائل ، ولكن سنعرضها باختصار ، ويوضح الجدول رقم (٢٧) الوسائل المستخدمة فى التعليم •

الوسيلة	الأغراض الخاصة والفوائد
المحاضرة	تقـدم المعرفة والخبرات بطـريقة منظمة ، تمتاز بالاتصـال الشخصى المباشر ، ويمـكن التفاعل مع الدارسين عن طريق الأسئلة ·
المناظرة	تستعرض وجهات النظر المتعارضة · تركز على نقط الجدال وتوضح أوجه الاختلاف ·
النـدوة	تبرز العمـل الجماعى لخبرات متعـددة · تستعرض المعلومات بطريقة مبسطة ·
الحلقة الدراسية	تستعرض وجهات النظر المختلفة أو العديد من الخبرات بطريقة منظمة ·
الخبير (المستشار)	يقدم خبراته للجماعة فى ضـوء مشكلاتها واحتياجاتها ·
المجلات والدوريات	تقدم بيانات عن الأحداث الجارية والأفكار المعاصرة والبحوث ·
الكتب والمراجع	تقـدم المعـرفة والخبرات بطـريقة منظمة شـاملة · تتيح للدارس سهولة الاطـلاع على الأفكار المختلفة فى شتى الأماكن والعصور ·

جـدول رقم ٢٧ ـ الوسائل المستخدمة فى التعليم

سيكلوجية استخدام الوسائل التعليمية :

هناك ثلاثة وسائل أساسية يتعلم الفرد عن طريقها : فهو يتعلم اما بالممارسة أو العمل ، أو عن طريق الملاحظة ، أو بالرموز ٠

١ ـ التعلم بالعمل : يتم بالآتى :

(أ) عن طريق الاتصال الحسى المباشر بالأشياء ، بشرط أن يستهدف به غرضا يسعى الى تحقيقه مع تحمل المسئوليات المختلفة ، كالزيارات والمقابلات والرحلات ٠

(ب) عن طريق الاتصال الحسى بالحقيقة معدلة ٠ وهى خبرة مجردة ، أى خبرة ذهنية عن طريق تمثيل الواقع ، كالخرائط والرسوم والنماذج ٠

(جـ) عن طريق الاشتراك فى التمثيل أو أداء الدور ، فتزداد المعرفة كلما سنحت للفرد الفرصة للاسهام والاشتراك فى التمثيل ٠ وتساعد التمثيلية المحبوكة الأطراف على توصيل المعلومات للدارسين ٠

٢ ـ التعلم عن طريق الملاحظة (المشاهدة) :

تعتبر الملاحظة أساسا لمعظم النشاط التعليمى ٠ فهى التى تحدد مدى استفادة الدارسين عند قيامهم بزيارة أحد المعارض أو المتاحف ، أو عند مشاهدتهم للصور الثابتة أو المجسمة أو النماذج أو الرسوم التوضيحية ، حيث يدركون الأحجام والأشكال والألوان ، ويربطون بين هذه الخبرات الجديدة وخبراتهم السابقة ٠ وحينئذ يمكنهم أن يصلوا الى مرحلة ادراك العلاقات وربطها بحياتهم أثناء احتكاكهم بالبيئة التى يعيشون فيها ويتفاعلون معها ٠

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ؛ **الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى** ٠ (القاهرة : الخانجى ، ١٩٧٦) ، ص ٤٢٢ ـ ٤٢٥ ٠

٣ ـ التعلم عن طريق الرموز :

الواقع أنه لا غنى لأى مدرس أو مدرب عن الشرح والتعليق بالألفاظ حتى لو استخدم وسائل غير لفظية · ولا جدال فى أن اللغة هى القلب النابض للخبرة ، بغض النظر عن الوسيلة التى تنتقل بها ، سواء كانت هذه الوسيلة سمعية أو بصرية ·

ويوضح الجدول رقم (٢٨) ملخصا للوسائل التعليمية ·

الوسيلة	الأغراض الخاصة والفوائد
١ ـ السبورة	تتيح للمتحدث الشرح الاستنباطى المتأنى · عظيمة الفائدة فى سرد الأفكار · تتميز بمرونة فائقة ·
٢ ـ التمثيليات	تعرض المعرفة والخبرات بأساليب انفعالية وتبرز الأفكار فى المواقف المعينة ·
٣ ـ الجداول والرسوم البيانية ·	لها فوائدها فى ربط المعلومات وتفسيرها احصائيا بما يؤدى الى التحليل والتبسيط وتوضيح العلاقات ·
٤ ـ الايضاح (الانجاز)	يتيح خبرة عامة مباشرة ، ويساعد على تفسير الكلام بالعمل ·
٥ ـ الخرائط	تتيح مشاهدة الروابط والعلاقات الجغرافية ·

جدول رقم ٢٨ ـ ملخص الوسائل التعليمية

الوسيلة	الأغراض الخاصة والفوائد
٦ ـ الصور	تقدم تقارير مصورة للمواقف المختلفة .
٧ ـ الشرائح ، القطع الشريطية	تفسح المجال للتعبير الشخصى وتطيل التجربة المرئية . الصور المرئية يمكن تطويرها بسرعة والاحتفاظ بها لفترة طويلة بما يتيح الفرصة للمشاهدة والمناقشة فى وقت واحد .
٨ ـ المعارض ـ النماذج والرسوم الكاريكاتيرية	تقدم أمثلة صادقة لموضوعات كثيرة . تسمح بالاعداد والتنظيم بما يتمشى مع سير العمل وتسلسله وتطور نتائجه . يمكن اختبارها عن قرب بسهولة . تجمع بين التعليم والمتعة وتثير التشويق والدافعية لدى الدارسين .
٩ ـ السينما والتليفزيون	تقدم آفاقا واسعة من المعرفة والخبرة . مركزة ومنتقاة وتيسر تصوير عرض حقائق قد يتعذر روايتها . وسيلة لنقل المعلومات والحركة وتثير المزيد من التشويق والدافعية عند الدارسين .
١٠ ـ التسجيلات	تسجل بدقة وأمانة الأداء التمثيلى للجماعات أو الأفراد . تساعد على الاحتفاظ بالأحاديث والمحاضرات والندوات والبرامج الناجحة للرجوع اليها عند الحاجة . تيسر الحصول على تحليل المحتويات فيما بعد .

(تابع) جدول رقم ٢٨ ـ ملخص الوسائل التعليمية (تكملة)

وتعتبر الوسيلة التعليمية التى تعتمد على أكثر من حاسة واحدة عظيمة الأثر والفاعلية فى العملية التعليمية ، حيث انها تشوق الدارس لموضوع الدراسة ، وتوضح له المعانى ، وتوسع نطاق خبراته ، وتساعده على الفهم الصحيح بصورة مبسطة وموجزة • اذن فالموسيلة التعليمية هى كل أداة يستخدمها المعلم أو المدرب لتبسيط عملية التعلم وتوضيح الألفاظ وشرح الأفكار أو تدريب الدارسين على تنمية احدى المهارات أو اكسابهم احدى العادات ، دون أن يعتمد المعلم أو المدرب على الألفاظ والرموز والأرقام فقط •

طرق التدريب على العلاقات الانسانية :

توجد طرق عديدة للتدريب على العلاقات الانسانية ، وبعض هذه الطرق أكثر فاعلية من الأخرى حسب الموقف التى تطبق فيه • وسنذكر باختصار طرق التدريب التقليدية ، ثم نركز على الطرق الحديثة الأكثر تطورا •

أولا ـ طرق التدريب التقليدية (١) :

١ ـ تستخدم « المحاضرات والمناقشات » على نطاق واسع لنقل الأفكار والمعلومات الى المتدربين فى المنظمات بصفة عامة • ولهذه الوسائل فاعليتها فى التدريب على العلاقات الانسانية ، خصوصا لتقديم معلومات حول السلوك التنظيمى ، كما أنها تسهم الى حد ما فى تغيير الاتجاهات ، خاصة المناقشات •

وقد أجريت احدى الدراسات على برنامج للتدريب على العلاقات الانسانية قدم للمشرفين فى المجال العلمى والهندسى ، وكانت هناك مجموعة ضابطة لم تتلق هذا التدريب • وطبق على المجموعتين ـ التجريبية والضابطة ـ اختبار لقياس الاتجاهات قبل وبعد حضور البرنامج التدريبى • وأظهرت النتائج أن البرنامج التدريبى ساعد على تحسين اتجاهات المتدربين نحو وظائفهم الادارية ، كما ازدادت اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل والمنشأة ، خاصة نحو الروتين الادارى ووظيفة الاشراف عموما والقيادة المتحررة • ومن ناحية أخرى كان

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف (ترجمة) ؛ **السلوك الانسانى فى العمل** • (القاهرة : دار نهضة مصر ، ١٩٧٤) ، ص ٢٤٦ ـ ٢٤٩ •

تأثير البرنامج من حيث تقليل أو تعديل الاتجاهات السلبية ضعيفا . ويتضح من هذا أن تعديل الاتجاه السلبى أصعب من تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العلاقات الانسانية فى العمل . وقد يتطلب الأمر استخدام طرق تدريبية تتطلب المزيد من المشاركة من جانب الدارسين لتقليل الاتجاهات السلبية أو تعديلها .

٢ ـ تستخدم طريقة « المؤتمرات » فى تدريب جماعة صغيرة يقوم أعضاؤها مع المدرب باجراء المناقشات حول موضوع مر فى خبرة الجماعة . وتستخدم هذه الطريقة بكفاءة عددا من التطبيقات السليمة للعلاقات الانسانية كالمشاركة والاتصال . وتتكون الجماعة التدريبية عادة من عدد محدود يتراوح ما بين عشرة وعشرين فردا على الأكثر ، ومن الأفضل تقسيم المجموعة الى مجموعات فرعية صغيرة لا تتجاوز العشرة أفراد حتى تكون الفائدة أعم وأشمل ، حتى تتاح الفرصة لجميع الأفراد للمشاركة فى المناقشة ، ولما كان الأعضاء يكونون أفكارا من خلال المناقشة ، فانه ينبغى أن تكون لديهم خبرة عملية فى الموضوع المطروح للبحث ، كى يستطيعوا أن يسهموا بايجابية فى المناقشة . وعلى الرغم من أن المدرب يجب أن تكون لديه معلومات عن موضوع المناقشة ، الا أنه ليس من الضرورى أن يكون متخصصا أو خبيرا فى الموضوع . فهو لا يزود الجماعة بالمعلومات ، ولكنه يوجهها ويرشدها أثناء المناقشة، وأخيرا يقوم بتلخيص ما أسفرت عنه مناقشة الموضوع حتى يترك الدارسون المؤتمر شاعرين بأنهم قد تعلموا شيئا يمكن استخدامه فى أعمالهم .

٣ ـ وتلائم طريقة « دراسة الحالات » التدريب السلوكى بوجه خاص لأنها تضفى على المناقشة جوا من الحقيقة والاهتمام . ومن خبرة المؤلف فى تدريب المديرين ببرامج الادارة العليا فى المعهد القومى للتنمية الادارية ، يذكر أنه عند مناقشة بعض الحالات التى أعدها من الواقع الفعلى فى الشركات الانتاجية ، أن كثيرا من المديرين المشتركين فى البرنامج كان لديهم انطباع بأن هذه الحالة المعروضة للمناقشة تمثل حالة شركتهم فعلا . وتركز طريقة دراسة الحالة على المناقشة الجماعية لمواقف واقعية حقيقية تتطلب اتخاذ قرارات بخصوص أفراد مسئولين . أو تحليل سلوك بعض المسئولين المتضمنين فى الحالة . ومن خلال المناقشة المتعمقة يكتسب المتدربون المهارات فى تحليل المواقف ، وطرح الأسئلة الدقيقة واتخاذ القرارات ، ومحاولة اقناع الآخرين بقراراتهم .

٤ ـ أما طريقة « تحليل الوقائع » فتعتبر صورة أخرى من طريقة الحالات . ففى طريقة « دراسة الحالات » تجهز حقائق الحالة بدقة وعناية وتقدم للمتدربين . ولكن فى طريقة « تحليل الوقائع » فانه يقدم للدارسين وصف مختصر لواقعة محددة . ومن خصائصها أنها تتطلب من الدارسين الحصول على المعلومات المناسبة بتوجيه الأسئلة الى مقدم الواقعة ، وهو الوحيد الذى تتوافر لديه كل الحقائق عن الحالة من بين الأعضاء . وتكون مدة الأسئلة محدودة ، وعلى ذلك يحاول المتدربون أن يوجهوا الأسئلة المدققة التى تحتاج الى اجابات قصيرة مباشرة . وخطوة جمع الحقائق هذه تكاد تقارب مواقف اتخاذ القرارات الادارية الحقيقية ، أكثر مما فى طريقة « دراسة الحالة » .

وتستخدم مع طرق التدريب هذه الارشادات والتوجيهات المكتوبة ، والقراءات الاضافية ، وغيرها من أساليب المتابعة . والسؤال الهام هنا هو ما اذا كانت هذه الطرق التقليدية ناجحة . وتبين البحوث المحدودة فى هذا المجال أنها متوسطة النجاح . ويمكن أن تتغير المعلومات ، أو المهارات ، أو الاتجاهات وفقا لنوع البرنامج وجماعة المتدربين . وتتغير المعلومات والاتجاهات أكثر مما تتغير المهارات العملية ، لأن معظم هذه الطرق لا تسمح بالتدريب العملى .

ثانيا ـ الوسائل الأخرى المتطورة :

١ ـ التدريب المعملى (الجماعات التدريبية) Laboratory (T-Groups)

ظهر فى السنوات الأخيرة اهتمام خاص بما يسمى « التدريب المعملى (مختبرات التدريب) فى العلاقات الانسانية » . ويتركز هذا التدريب حول ما يدعى « بتدريب الحساسية » Sensitivity Training أو « الجماعات التدريبية » T-Groups . ويعتبر « تدريب الحساسية » أكثر طرق المختبرات اثارة للجدل ، فقد هاجمها بشدة بعض المشتركين فيها من المديرين ، فى حين أيدها بشدة البعض الآخر . وتدريب الحساسية نوع من التدريب المحيط والمثير للتحدى ، ونبع من أعمال المتخصصين فى ديناميات الجماعة والارشاد النفسى غير المباشر (١) .

---

(١) L. Bradford, J. Gibb. and K. Benne (eds.); **T-Group Theory and Laboratory Method.** (New York : Wiley, 1964), Ch. 1.

وعلى النقيض من الوسائل الأخرى « كتمثيل الأدوار » و « المباريات الادارية » ، فان تدريب الحساسية كثيرا ما يكون عبئا ثقيلا على نفوس المتدربين ، ويقررون أنهم يشعرون خلاله بالتوتر والاحباط وعدم الراحة (وفى بعض الدورات التى عقدها المعهد القومى للتنمية الادارية فى تدريب الحساسية لم يستطع بعض المشتركين من المديرين الاستمرار حتى نهايته لشدة التوتر والمعاناة التى كانوا يشعرون بها) ٠

ويتضمن تدريب الحساسية أساسا التفاعل المتبادل فى جماعة صغيرة تحت ضغوط مواجهة غير محددة ، تتطلب من المشتركين أن يصبحوا أكثر اهتماما وحساسية لمشاعر الآخرين حتى يبنوا نشاطا اجتماعيا معقولا ٠ ولا يوجد فى تدريب الحساسية أى تمثيل للأدوار ، لأن المتدربين يلعبون أدوارهم الحقيقية ، الا أن البيئة التدريبية مصطنعة للدرجة التى يحسون فيها بأن أنماطهم وأدوارهم الاجتماعية الطبيعية غير قابلة للتطبيق ٠ وفى اطار هذه البيئة يشجعون على امعان النظر والتفكير فى مناهجهم عن أنفسهم (مفهوم الذات Self-Concept) ، وأن يصبحوا أكثر تقبلا لما يقوله الآخرون٠ وبالاضافة الى ذلك يحسون بأنهم يبدأون فى ادراك أساليب تفاعل الجماعة والتعرف على تأثير الثقافة والمجتمع عليها ٠ وباختصار فان أهداف تدريب الحساسية هى فهم الذات (النفس) وفهم الآخرين ، والتبصر فى عمليات الجماعة ، وفهم تأثير المجتمع ، وتنمية المهارات السلوكية ٠

وعلى الرغم من أن هناك صورا مختلفة لتدريب الحساسية ، فانه توجد عناصر ضرورية وأساسية لابد من توافرها لضمان نجاح التدريب ٠ فمن الضرورى التركيز على العمليات أكثر من الاهتمام بالمحتوى ، فالناس يتعلمون بالممارسة والشعور بدلا من اخطارهم بما يجب أن يتعلموه ٠ وان بعض الاحباط ضرورى حتى يتحقق اختبار النفس بامعان فى مثل هذا النوع من التدريب ٠ ومن الضرورى أن تكون الجماعة صغيرة حتى يتحقق المستوى المطلوب من المشاركة ٠ وأخيرا محاولة ايجاد جو غير مقيد حتى يشعر الأعضاء بحرية الحديث والمناقشة دون حرج (١) ٠

والنقد الذى يوجه الى تدريب الحساسية هو أنه ليست هناك مؤشرات حقيقية تدل على تغيير الدارسين الذين حضروا هذا التدريب بالدرجة التى

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف ، **المرجع السابق** ، ص ٢٥٣ ـ ٢٥٥ ٠

تؤدى الى تحسين مستوى انجازهم لعملهم · ومن ناحيـة أخرى فهنـاك من الآراء ما يشير الى أن مثل هذا التدريب يسبب أضرارا نفسية لبعض المتدربين ، وقد أدت بعض البحوث الى مثل هذا الرأى (١) ·

٢ ـ تمثيل الأدوار : Role Playing

يعتبر تمثيل الأدوار احـدى الصور العملية للتـدريب على العـلاقات الانسانية بالاضافة الى طرق التدريب التقليدية · ولما كان الناس يقومون بأداء أدوار مختلفة فى حياتهم اليومية ، فان لهم خبرة الى حد ما بتمثيل الأدوار ، ومع وجود درجة معينة من الخيال يمكنهم أن يسقطوا ما بأنفسهم على الأدوار التى يقومون بتمثيلها · وليست هذه بالفكرة الجديدة ، لأن الدراما قديمة قدم التاريخ ، ولكن الجديد نسبيا هو تطبيقها فى مجال العلاقات الانسانية · وقـد استخدمها « مورينو » Moreno فى العلاج النفسى باسم « الدراما النفسية » Psychodrama وفى التحليل الاجتمـاعى باسم « الدراما الاجتمـاعية » Sociodrama . ثم طبقها آخـرون فيما بعـد فى التدريب على العـلاقات الانسانية ·

وتتميز طريقة تمثيل الأداور بما يأتى (٢) :

(أ) يتميز هذا الأسلوب بالمرونة ، ويتيح الفرصة للدارسين للاشـتراك فى التمثيل ·

(ب) غالبا ما تنمى هذه الطريقة لدى أفراد الجماعة ما يسمى « بالخبرة المشتركة » التى تساعدهم على أن تكون أساسا للمناقشة التى تتبع الانتهاء من تمثيل الأدوار ·

(ج) تتيح الفرصة للأفراد للتنفيس عن مشاعرهم ، حيث أمام كل فرد فى الجماعة الفرصة ليعبر عن آرائه ومشاعره بحرية ودون قيود ·

---

(١) M. Berger, and P. Berger (eds.) ; **Group Training Techniques.** (Essex : Gower, 1972), pp. 30—31.

(٢) فتوح محمود أبو العزم ؛ **تمثيـل الأدوار ـ كوسـيلة من وسـائل التدريب** · (الاسكندرية : معهد الادارة العامة ، ١٩٧٠) ، ص ٢ ·

(د) يشجع هذا الأسلوب كل فرد فى الجماعة ، وكذا الجمـاعة ككل ، على الاشتراك فى المناقشة والتفكير فى الموضوع الجارى تمثيله ، بما يؤدى الى حدوث تفاعل فيما بين أفراد الجماعة ٠

(هـ) يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب السـهلة التخطيط ، ولـكنه من ناحية أخرى يحتاج الى مهارة فى التطبيق ٠

٣ ـ المباريات الادارية : Business Games

تعتبر المباريات صورة أخرى من المختبرات التى يمارس فيهـا تمثيل الأدوار ، ولكنها تركز على المشاكل الادارية ، بينما يركز تمثيل الأداور على مشاعر الأفراد أثناء تفاعلهم بعضهم مع البعض الآخر ٠ وقد قامت المباريات الادارية نتيجة لقدرة الحاسب الألكترونى (الكمبيوتر) الفائقة فى تحليـل المعلومات لاتخاذ القرارات المتتابعة تحت ظروف مشـابهة للظروف الحقيقية للمنظمة ٠ وتوجد منها صور متعددة ، ويعمل المتدربون فى جماعات صـغيرة تتنافس كل منها مع الجماعات الأخرى ٠ وتتخذ الجماعات القرارات فى اطار نموذج معين صمم لها ؛ وتحلل القرارات بواسطة الحاسب الألكترونى طبقـا للنموذج المبرمج فيه ، وينتج عن هذا ارجاع للأثر ـ تغذية رجعية Feedback لتوجيه القرارات التالية ٠ وعادة يكون الوقت مضغوطا ومحدودا ، فمثلا قد تغطى ربع سنة فى التسويق أثناء المباراة فى ساعة واحدة ٠ ويسمح ضـغط الفترات الزمنية أثناء المباراة فى وقت قصير باكتساب خبرات كثيرة وممارسات مختلفة ٠ ويمكن الاسراع فى التعلم عن طريق ارجاع الأثر والمناقشة مع أحـد مدربى العلاقات الانسانية بعد كل وحدة اتخاذ قرار فى المباراة ٠

ومن واقع خبرة المؤلف أثناء عمله فى المعهـد القومى للتنمية الادارية والاشتراك فى تدريب الدارسين من المديرين ، كانت المباراة الادارية عنصرا أساسيا فى برامج الادارة العليا المقيمة (ومدتها ٤ أسابيع) ٠ وكان يخصص للمباراة عادة الأسبوع الثالث ، بعد أن يحصـل الدارسون على المعـلومات اللازمة من خلال المحاضرات والمناقشـات ودراسة الحـالات فى الأسـابيع السابقة ٠ وكان يخصص للمباراة أربعة أيام على الأقل ، يسبقها يومان لشرح المباراة والاعداد لها ، وتنفـذ فى ثلاثة أيام ، بينمـا يخصص اليوم الرابع للمناقشة وتقييم المباراة ونتائجها ٠ وكان من الملاحظ الاندماج التام للدارسين فى المبـاراة ، بحيث كان معظمهم يتنـازل عن فتـرات الراحة للاستمرار فى انجاز دوره فى المباراة ٠ ونظرا لظروف ضغط الوقت والمنافسـة ، فان الدارسين كـانوا يعملون تحت ظروف التوتر ، وخاصة عنـد ارجاع الأثر

واخطارهم بموقف الشركة التى يمثلونها بعد اتخاذ كل قرار ، كنا نلاحظ ـ كمدربين للعلاقات الانسانية ـ الآثار النفسية التى تظهر على الجماعة فى حالة الخطأ فى اتخاذ القرار ·

٤ ـ الشبكة الادارية (التنمية التنظيمية) : Managerial Grid

ان مفهوم « الشبكة الادارية » ـ التى يطلق عليها أيضا « التنمية التنظيمية » تقوم على المفهوم الذى وضعه « بليك وموتون » (١) وعلى أساسه قامت مداخل للتنمية التنظيمية التى قسمت الى جزئين رئيسيين : الأول يعنى بالضرورة بعملية الاتصال والتفاعل فيما بين الأفراد والجماعات بالمنظمة ، والثانى هو الخروج بنموذج استراتيجى متكامل للمنظمة يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ، والعمل على تنفيذ هذا النموذج · ويختلف هذا النظام التدريبى أساسا عن غيره من الوسائل التى سبق مناقشتها فى أن مفهومه الأساسى يعتبر المنظمة هدفه الأساسى وليس الفرد أو المجموعات المنعزلة من الأفراد · فالمتعامل مع الجماعات ذوى الحاجات التدريبية الموحدة ، مثل تنمية مهارات قيادية ، أو تحسين مستوى اتخاذ القرار ، أو المهارة فى حل المشكلات ؛ يعتبر تعاملا مع أنشطة جماعية تندرج تحت تنمية الادارة وليس تنمية المنظمة · ولتوضيح هذا الفرق ، يمكن القول بأن « تنمية الادارة » تستهدف زيادة المعارف لدى المديرين وتنمية مهاراتهم بحيث يستطيعون المشاركة والانجاز بفاعلية أكبر فى المنظمة ؛ بينما تبحث « تنمية المنظمة » عن خلق البيئة التنظيمية التى يستطيع المدير من خلالها المشاركة بطريقة فعالة (٢) ·

وتتميز التنمية التنظيمية بالخصائص العامة التالية :

(أ) تمثل استراتيجية تعليمية تسعى الى احداث تغيير مخطط ·

(ب) ترتبط التنمية التنظيمية بالمشكلات الحقيقية فى المنظمة أكثر من ارتباطها بحالات نظرية تناقش فى قاعة الدراسة ·

(ج) تستخدم التنمية التنظيمية أساسا طريقة تدريب المختبرات التى تعتمد على الخبرة السلوكية المباشرة ·

---

(١) R. Blake, and J. Mouton ; **The Managerial Grid.** (Houston : Gulf Publishing, 1964).

(٢) M. Berger, and P. Berger ; **Op. Cit.,** pp. 49-50.

(د) عوامل التغيير التى تطبق فى التنمية التنظيمية عموما تقوم بهـا هيئات خارجية عن المنظمة التى يراد تغييرها ، أى أن الاستراتيجية تستخدم مستشارى التغيير ٠

(هـ) توجد علاقات عملية متشابكة بين عوامل التغيير والعوامل القائمة فى المنظمات التى يجرى تغييرها ، أى أن هنـاك علاقة تعـــاونية تتطلب الثقة المتبادلة والاتفـاق المشترك على الأهداف والوسـائل والتأثير المتبادل ٠

(و) تقوم عوامل التغيير على فلسفة اجتمـاعية حـول القيم الانسانية عموما ، وفى المنظمات على وجه الخصوص ، بما يؤدى الى تشجيع المنظمات على اعتناق فلسفة انسانية فيها (١) ٠

وتشمل الكلمات والأفكار التى كثيرا ما تذكر فى حلقات التنمية التنظيمية بناء الجماعات والاجماع والانفتـاح ، وارجاع الأثر (التغذية الرجعيـة) ، واجتماعات المواجهة والصراع فيما بين الجماعات ، والاستراتيجية ٠ وطريقة التدريب التى تستخدم غالبا فى « التنمية التنظيمية » هى «تدريب الحساسية» ٠ ولكن التنمية التنظيمية تشمل جوانب أخـــرى الى جانب ما يشــملة تدريب الحساسية ٠٠ فهى تركز على بناء الجماعات فى علاقات حقيقية ، بينما يركز تدريب الحساسية فقط على بيئة التدريب ٠ وبالاضافة الى ذلك فان التنميـة التنظيمية عمليـــة مستمرة فى تجــديد النفس البشرية ، فى حين أن تدريب الحساسية برنامج قصير الأجل ٠ وكما سبق أن ذكرنا فان التنمية التنظيمية تشمل المنظمة ككل ، بينما يتعامل تدريب الحساسية مع جزء فقط من المنظمة ٠

* * *

تقييم التـدريب

يقصد « بالتقييم » Evaluation هنا « تقرير مدى فاعلية التدريب » ٠ ولكى يمكن فهم المقصود بهذا التعريف ، ينبغى أن نقسم التقييم الى خطوات منطقية يمكن تحديدها فى الآتى (٢) :

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اساعيل يوسف ؛ **المرجع السابق** ، ص ٢٥٧ ٠

(٢) D. Kirkpatrick ; «Evaluation of Training.» In R. craig (ed.) ; **Training and Development Handbook** (2nd ed.). New York : Mc. Graw-Hill, 1976), Ch. 18.

الخطوة الأولى : « الاستجابة » (رد الفعل) ــ الى أى مدى كان اهتمام الدارسين بالبرنامج ؟

الخطوة الثانية : « التعلم » ــ ما هى المبادىء والحقائق والوسائل التى تم تعلمها ؟

الخطوة الثالثة : « السلوك » ــ ما هى التغيرات فى سلوك انجاز العمل التى نتجت عن البرنامج ؟

الخطوة الرابعة : « النتائج » ــ ما هى النتائج الملموسة التى تحققت من البرنامج فى شكل خفض التكلفة ، أو تحسين مستوى الجودة ، أو زيادة الانتاجية وما أشبه ؟

وسنناقش هذه الخطوات بشىء من التفصيل ·

الخطوة الاولى ــ الاستجابة (رد الفعل) :

يمكن تعريف هذه الخطوة بالآتى : كيف أو الى أى مدى اهتم الدارسون بالبرنامج وأحبوه · وتساعد النقاط الآتية على تقييم الاستجابة :

١ ــ قرر ما ترغب فى الحصول عليه ·

٢ ــ استخدم بطاقة للملاحظات تغطى ما تريد الحصول عليه فى الخطوة السابقة ·

٣ ــ صمم البطاقة بالشكل الذى يسمح بتبويب الاستجابات وتصنيفها كميا ·

٤ ــ حاول الحصول على استجابات صادقة من الدارسين وذلك باغفال الأسماء ·

٥ ــ اسمح للدارس بكتابة تعليقات اضافية بخلاف ما ذكر فى البطاقة ·

وفيما يلى مثال لبطاقة استجابة الدارسين كما يوضحها الشكل رقم (٣٨) ·

اسم المدرب .... موضوع التدريب ....

التاريخ ....

١ ـ هل كان موضوع التدريب ملائما لحاجاتك واهتماماتك ؟

☐ لا ☐ الى حد ما ☐ بدرجة كبيرة

٢ ـ ما هى نسبة المحاضرات الى المناقشات ؟

☐ محاضرات كثيرة ☐ متناسبة ☐ مناقشات كثيرة

٣ ـ قدر المدرب فيما يأتى :

	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
(أ) الى أى درجة حدد الأهداف ؟					
(ب) الى أى درجة استطاع أن يجعل فترة الدراسة مشوقة ؟					
(ج) ما مدى استخدامه للسبورة والوسائل التعليمية ؟					
(د) ما درجة تقديمه للملخصات لما يشرحه ؟					
(هـ) ما مدى محافظته على نواحى الود والمساعدة ؟					
(و) الى أى مدى يشرح ويوضح نقاط الموضوع ؟					
(ز) كيف كان تلخيصه للموضوع فى نهاية المحاضرة ؟					

ما هو تقديرك العام للمدرب ؟

☐ ممتاز ☐ جيد جدا ☐ جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف

٤ ـ ما هى فى رأيك الأشياء التى تجعل المحاضرة أكثر فاعلية ؟

....

....

....

....

شكل رقم ٣٨ ـ بطاقة استجابة الدارسين

الخطوة الثانية ـ التعلم :

على الرغم من وجود عدة تعاريف للتعلم ، فاننا نكتفى هنا بهذا التعريف لمناقشة هذه الخطوة : « التعلم هو تلك المبادىء والحقائق والمهارات التى فهمها الدارسون واستوعبوها » . وبمعنى آخر فالتعلم لا يتضمن مدى فاعلية تطبيق أو استخدام هذه المبادىء والحقائق والمهارات فى العمل ، فهذا شىء آخر سنناقشه فى الخطوة التالية .

وفيما يلى بعض التوجيهات التى من شأنها أن تساعد على وضع خطة لقياس كمية التعلم التى تحققت لدى الدارسين فى برنامج معين :

١ ـ ينبغى قياس درجة تعلم كل دارس بحيث يمكن التعبير عنها كميا .

٢ ـ ينبغى أن تجرى عملية قياس قبل بدء البرنامج التدريبى وبعد نهايته حتى يمكن معرفة كمية التعلم التى حصل عليها الدارس .

٣ ـ كلما أمكن ، من الأفضل أن تستخدم وسائل موضوعية لقياس التعلم .

٤ ـ كلما سنحت الفرصة ، تستخدم مجموعة ضابطة (لم تحصل على تدريب) لمقارنتها أثناء القياس بالمجموعة التجريبية التى حصلت على التدريب .

٥ ـ من الأفضل أن تحلل نتائج القياس والتقييم احصائيا حتى يمكن التأكد من حدوث التعلم فى شكل ارتباطات أو مستويات دلالة احصائية .

ويمكن استخدام الوسائل الآتية لقياس عملية التعلم :

١ ـ **الانجاز فى قاعة الدراسة :** من السهل قياس التعلم الذى يحدث أثناء البرامج التدريبية التى تعتمد على المهارة فى التدريس . ونفع هذه البرامج فى فئة التدريب على تعليمات انجاز العمل ، أو تبسيط اجراءات العمل ، أو المهارة فى المقابلة ، أو وسائل الاستقراء (الاستنتاج) ، أو تحسين مستوى المحادثة أو القراءة أو الكتابة . ويمكن استخدام الأنشطة الدراسية فى قاعة الدرس مثل وسائل الايضاح والانجاز الفردىللمهارات المتعلمة والمناقشة التى تتبع تمثيل الأدوار ـ كوسائل لتقييم التعلم .

٢ ـ **الاختبارات الكتابية :** عندما يجرى تعلم المبادىء والحقائق ، فانه يتعذر تقييم التعلم ، أكثر مما هو فى حالة تعلم المهارات . وهنا تصلح

الاختبارات الكتابية لهذا الغرض • وقد تستخدم اختبارات نفسية موضوعية أعدت لهذا خصيصا لذلك ، وفى حالات أخرى يجرى اعداد اختبارات معينة لمثل هذا القياس • وفيما يلى بعض التوجيهات لاستخدام الاختبارات الموضوعية المقننة لقياس التعلم :

(أ) ينبغى أن يطبق الاختبار على جميع الدارسين قبل بدء البرنامج التدريبى •

(ب) كلما أمكن تستخدم مجموعة مقارنة مع المجموعة التجريبية •

(جـ) ضرورة تحليل نتائج الاختبارات التى تطبق على المجموعة قبل التدريب باستخدام وسيلتين احصائيتين : الأولى جدولة التقدير الكلى لكل فرد • والثانية جدولة الاجابة عن كل سؤال فى الاختبار من حيث الاجابات الصحيحة والاجابات الخاطئة • ومن شأن مثل هذا التحليل ـ بالاضافة الى تقييم البرنامج ـ أن يتيح للمسئول عن التدريب بعض المعرفة والمعلومات التى لدى جماعة الدارسين قبل بدء الدراسة ، وهذا يعنى أن المدرب يمكنه فى هذه الحالة التركيز على الموضوعات التى اتضح عدم فهم غالبية مجموعة الدارسين لها •

(د) بعد انتهاء الدراسة فى البرنامج التدريبى ، يطبق نفس الاختبار السابق ، أو صورة مكافئة له ، على مجموعة الدارسين وعلى مجموعة مقارنة • وحينئذ يمكن القيام بمقارنة نتائج الاختباراتقبل التدريب وبعده • ومن شأن التحليل الاحصائى لهذه النتائج أن يوضح مدى فاعلية البرنامج من حيث تحقيق التعلم بالنسبة للدارسين •

الخطوة الثالثة ـ السلوك :

يعتبر تقييم البرامج التدريبية من حيث السلوك فى العمل أصعب من تقييم التعلم أو الاستجابة السابق مناقشتها • ويحتاج الأمر هنا الى مدخل علمى يضع فى اعتباره عوامل عديدة • وهناك عدة نقاط للتوجيه فى هذا المجال ، تتلخص فى الآتى :

١ ـ القيام بتقدير قياسى منظم عن الانجاز فى العمل ، يطبق قبل بدء البرنامج التدريبى وبعد الانتهاء منه •

٢ ـ ينبغى أن يقوم بهذا التقدير عن الدارس أحد الآتين بعد ، ويفضل أن يقوم به أكثر من شخص :

(أ) الشخص نفسه الذى يحضر التدريب ٠

(ب) الرئيس المباشر فى العمل ٠

(جـ) المرءوسين ٠

(د) زملاء الدارس فى العمل ٠

٣ ـ ضرورة التحليل الاحصائى لمقارنة الانجاز قبل التدريب وبعده ، ومدى ارتباط التغيرات التى تحدث بالبرنامج التدريبى ٠

٤ ـ ينبغى القيام بتقدير للمتدرب بعد انتهاء التدريب بفترة لا تقل عن ثلاثة شهور ، حتى يتاح للمتدربين الفرصة لتطبيق ما تعلموه أثناء التدريب عمليا ، ويضيف مثل هذا التقدير الكثير الى النتائج السابقة للتقييم ٠

٥ ـ ضرورة استخدام مجموعة مقارنة ـ لم تحضر التدريب ـ فى مثل هذه الدراسات ٠

الخطوة الرابعة ـ النتائج :

يمكن التعبير عن أهداف معظم البرامج التدريبية من حيث نتائجها التى يمكن تلخيصها فى : التقليل من انفكاك العمل (دوران العمل) ، التقليل من تكلفة الانتاج ، رفع مستوى الكفاءة ، الحد من المنازعات ، زيادة الانتاجية وتحسين مستواها ، ورفع الروح المعنوية للعاملين ٠ ومن وجهة نظر التقييم ، يبدو من الأفضل تقييم برامج التدريب مباشرة من حيث نتائجها المرغوب فى تحقيقها ٠ وعلى أى الحالات ، فهناك عوامل معقدة وصعبة تعترض تقييم البرامج التدريبية من حيث نتائجها ٠ وعلى ذلك ، فمن الأفضل أن يكتفى المسئولون عن التدريب بتقييم البرامج من جيث الاستجابة والتعلم والسلوك ٠

وعلى الرغم مما يكتنف تقييم البرامج التدريبية من حيث النتائج ، فهناك بعض البرامج التى يسهل تقييم نتائجها نسبيا ٠ فمثلا ، عند تدريب العاملين للضرب على الآلة الكاتبة لرفع كفايتهم الانتاجية ، يمكن تقييم النتائج من خلال مقارنة عدد الكلمات التى يكتبها الفرد فى الدقيقة قبل وبعد التدريب ٠ واذا كان الهدف من التدريب التقليل من المنازعات والخلافات بين العاملين والمشرفين

فى المنظمة ، يمكن تقييم النتائج من خلال مقارنة عدد الخلافات والمنازعات قبل وبعد التدريب • أما اذا كان الهدف من التدريب التقليل من الحوادث فيمكن قياس عدد الحوادث قبل التدريب ومقارنتها بعدد الحوادث بعد التدريب •

ان الهدف الأساسى من المناقشة السابقة هو اثارة دافعية المسئولين عن التدريب حتى يركزوا اهتمامهم على تقييم البرامج التدريبية ، حيث انمستقبلهم وكذا مستقبل البرامج التدريبية يعتمد الى حـد كبير على قدرتهم فى التقييم والافادة من نتائج التقييم فى تطوير البرامج التدريبية • والهدف الثانى هـو توضيح معنى « التقييم » ، وذلك من خلال تقسيمه الى مراحل هى : الاستجابة ، والتعلم ، والسلوك والنتائج •

★★★

الخـــلاصة

يتلخص ما سبق مناقشته خلال هذا الفصل فى النقاط الآتية :

١ ـ تتخذ البرامج التدريبية فى المنظمات أشكالا عديدة ، ويمكن تصنيفها فى الفئات الآتية : تدريب التهيئة ، والتدريب أثناء العمل ، والتدريب خارج نطاق العمل ، والتدريب الخارجى •

٢ ـ يقصد بتنمية الأفراد أية حركة مبـاشرة تتخـذها المؤسسة لتغيير سلوك أفرادها • والتدريب وتنمية الادارة هى مصطلحات اجرائيـة تدخل فى تصنيف تنمية الأفراد ومستغرقة فيه ، ولكن رسالة كل منهما تختلف عن الأخرى •

٣ ـ هناك احتيـاجات جزئية واحتيـاجات كلية للتـدريب • ومن أمثلة الحاجات الجزئية الخـاصة بشـئون الأفراد ما يأتى : الترقيـات ، والتنقلات ، والتقديرات ، والحوادث ، وسـجلات رقابة الجـودة ، والمنازعات ، والمهام المعينة • أما أمثلة الحاجات الكلية للتدريب فهى : الانشاءات الجديدة ، والمنتجات الجديدة ، واستخدام آلات ومعـدات حديثة ، وتغيير معـايير الانتاج ، ومؤشرات الاتجـاهات ، والسياسات الجديدة ، وتوصيات وتوجيهات رجال الادارة العليا بالمنشأة • وبعـد التعرف على الاحتياجات التدريبية ينبغى تحـديد أهداف التـدريب ، وتصنف هذه الأهداف الى : أهداف اجرائية ، وأهداف انجاز العمل ، وأهداف تعليمية ، وأهداف الاستجابة ، وأهداف النمو الشخصى •

٤ ـ من الضرورى الانتفاع بالخبرات التربوية لحل مشكلات التدريب ، ومن الجوانب التى يمكن الافادة منها فى هـذا المجـــال ما يأتى : التعميم ، والتكيف ، والفروق الفردية ، والقوى الدافعة على التعلم ، وانتقال أثر التدريب ، وتأثير العوامل الانفعالية ٠

٥ ـ تتلخص الوســائل المستخدمة فى التـــدريب فى الآتى : المحـــاضرة ، والمناظرة ، والندوة ، والحلقة الدراسية ، والخبير ، والكتب والمراجع ، والمجلات والدوريات ٠ أما الوسائل التعليمية فتتلخص فى : السبورة ، والتمثيليات ، والجــداول والرسوم البيانية ، والانجــاز ، والخرائط ، والصور ، والشرائح والقطع الشريطية ، والمعارض والنماذج ، والسينما والتليفزيون والتسجيلات ٠

٦ ـ هناك طرق تقليدية للتدريب على العلاقات الانسانية تتمثل فى المحاضرات والمناقشات ، والمؤتمرات ، ودراسة الحالات ، وتحليـل الوقائع ٠ أما الوسائل المستحدثة فى هذا المجال فهى : الجماعات التدريبية أو تدريب الحساسية ، وتمثيل الأدوار ، والمباريات الادارية ، والتنمية التنظيمية ٠

٧ ـ يقصد بالتقييم تقرير مدى فاعلية التدريب ٠ وينبغى أن يقسم التقييم الى أربعة مراحل أو خطـوات هى : الاستجابة (رد الفعـل) ، والتعـلم ، والسلوك ، والنتائج ٠ والمقصود بالمرحلة الأولى هو الى أى مدى اهتم الدارسون بالبرنامج التدريبى وأحبوه ٠ ويقصـد بالتعليم هنـــا تلك المبادىء والحقائق والمهارات التى فهمها الدارسون واستوعبوها ٠ أما السلوك هنا فيعنى مدى تغير سلوك الدارس فى انجاز العمل بعد التدريب والخطوة الأخيرة وهى النتائج فهدفهـا التقليل من دوران العمـــل ، والتقليل من التكلفة ، ورفع مستوى الكفاية ، والحـد من المنـازعات ، ورفع مستوى الانتاجية كما وكيفا ، ورفع معنويات العاملين ٠

★ ★ ★

الفصل الثالث عشر

تطبيقات عملية فى التدريب

تحقيقا للفائدة ، وتدعيما للمناقشات التى تمت فى الفصلين السابقين ، نعرض فى هذا الفصل بعض تطبيقات عملية لبرامج تدريبية ، وأغلبها من واقع البيئة العربية · وسنقسم البرامج على النحو التالى :

أولا : برامج الادارة العليا ·

ثانيا : برامج تدريب المشرفين ·

ثالثا : برامج متخصصة ·

أولا : برامج الادارة العليـــا

« المدير » هو ذلك الشخص الذى يستلزم عمله أن يقضى على الأقل ٥٠ فى المائة من وقته فى التخطيط ، والترويج ، والتنسيق · ويقصد « بالتخطيط » تقرير نوع الأشياء التى يمكن القيام بها ، ومتى ومن يقوم بها · وهو يتضمن تقرير حجم المشروع ، وأهدافه ، ووسائل انجاز العمل أو تنفيـــذ العمليات ، ووضع توقيت للانجاز ·

ويتضمن « ترويج البرنامج » جميع الجهود التى تشمل العلاقات العامة والمعلومات ، والتعامل مع الجمهور الذى يحتاج المـدير الى تعـــاونه وتأييده وخطوات الحصول على هـــذا التعاون والتـأييد · ويتضمن أيضـــا تخطيط السياسات والاتصال بالعاملين ، وبمجلس الادارة ، وباقى المديرين والرؤساء بالمنظمة ، وبالجمهور ، وبالمستهلكين ، وسائر الجماعات التى تتأثر بالمنظمـة أو الذين تؤثر آراؤهم على المنظمة ·

ويشير « التنسيق » الى تحـــديد من يقوم بالعمــــل ، والى ربط تفكيـر الجماعات المتضمنة فى العمل وافعالها · والتنسيق هو حصيلة جهود وأفعال عديدة تتضمن اتخاذ قرارات ، وتحديد أهــــداف ، والمبادرة الى التعـــديل

والتغيير ، والموافقة على قرارات فى جـوانب شتى لتجنب أى تضـــارب بين الآراء ٠

وفيما يلى ملخص لوجهـات النظر المختلفة التى أسفرت عنهـــا شتى البحوث فيما يتعلق بصفات المدير الناجح (١) :

١ ــ نتيجة للبحوث المتعلقة بالقيادة ، ظهر أن العوامل الآتية ذات أهمية كبيرة فى الادارة :

(أ) **المقــدرة** : وتتضمن الذكاء ، واليقظة العقلية ، والقــدرة اللفظية ، والأصالة فى التفكير ، والحكم الصادق ٠

(ب) **التحصيل** : ويشمل الاستعداد الأكاديمى ، والمعلومات ، والمعرفة ٠

(جـ) **المسئولية** : وتتضمن الاستعداد لتحمـــل المسئولية ، والمبـــادأة ، والمثابرة ، والاقدام ، والثقة بالذات ، والرغبة فى التقدم والتفوق ٠

(د) **المشاركة** : وتشمل النشاط والاستعداد الاجتمــاعى ، والتعــاون ، والمرونة ٠

(هـ) **المكانة** : وتتضمن المركز الاجتمــاعى والاقتصادى ، وكسب ثقـــة الآخرين وحبهم وتقديرهم ٠

٢ ــ أسفرت دراسة شملت خواص المديرين عن الصفات الأساسية الآتية :

(أ) القدرة على العمل بكفاءة تحت ظروف الضغط والاحباط ٠

(ب) الاهتمام بالحصول على مشاركة الآخرين فى حل المشاكل ٠

(جـ) القدرة على النقد الذاتى الموضوعى ٠

(د) القدرة على التعبير عن الرأى الشخصى بلباقة وحرية ٠

(هـ) القدرة على تحديد أهداف واقعية ٠

(و) القدرة على تقبل النجاح بالعرفان ، والهزيمة بالصبر والمثابرة ٠

(ز) القدرة على مواجهة العدوان بهدوء ٠

---

(١) سيد عبد [illegible] ، [illegible] ، مجلة الاقتصاد والادارة ، العدد الثالث ، [illegible] ١٣٩٦ هـ ، [illegible] ٢٩ [illegible]

(ح) القدرة على تحمل القرارات المضادة الصادرة من الرؤساء دون تذمر ٠

٣ ـ يمكن تلخيص الصفات المهنية والعقلية والشخصية اللازم توافرها فى المدير الناجح فيما يأتى :

(أ) الخبرة السابقة فى الأعمال القيادية والادارية ٠

(ب) الكفاية المهنية ٠

(جـ) المهارة فى شئون الأفراد ، وهى تتضمن القدرة على فهم العاملين وتقديرهم وتقييم أعمالهم ، والقدرة على تنمية العاملين ٠

(د) القدرة اللفظية ؛ بمعنى استخدام الكلمات المناسبة والمفاهيم فى الزمان والمكان الملائمين ، ومعرفة مدلول الألفاظ وما يرتبط بها من تعبيرات انفعالية ، والمهارة فى التعبير الشفهى والكتابى ٠

(هـ) القدرة على الاستدلال ، بمعنى تحليل الأرقام والاحصاءات وربطها بالواقع ، وترجمة المفاهيم اللفظية الى أرقام وترجمة الأرقام الى كلمات وعبارات دالة ، وكذا الاستدلال المجرد أى الخروج بالمبادىء والمفاهيم من المواد غير اللفظية ٠

(و) قوة الذاكرة ، أى القدرة على تذكر الأشياء والأفكار والأشخاص ٠

(ز) القدرة العقلية العامة ؛ أى الذكاء واليقظة العقلية ، والقدرة على التصرف فى المواقف العادية ، ومواجهة المشكلات اليومية ٠ هذا بالاضافة الى الذكاء العلمى ، أى القدرة على التصرف فى المواقف الطارئة ٠

(ح) القدرة على اصدار الحكم السليم الصادق على المواقف والأشخاص ، مما يؤدى الى اتخاذ قرارات شديدة ٠

(ط) المرونة والتوافق بالنسبة للظروف المتغيرة ٠

(ى) القدرة التنظيمية ، بمعنى تقبل وتفهم الحاجة الى وجود تنظيم للعمل ، واجراءات واضحة ، وقواعد وضوابط للعمل ، والقدرة على ادراك أهمية التنسيق بين الوحدات الانتاجية لتحقيق أهداف المنظمة ٠

(ك) الثقة بالذات دون غرور ٠

(ل) النضج الانفعالى ٠

(م) مستوى الطموح الملائم لامكانيات الشخص ؛ ويتضمن الرغبة الصادقة فى تحمل المسئولية بدافع من الرغبة فى السلطة أو تحقيق المكانة أو المركز الاجتماعى ٠

(ن) الاستعداد الاجتماعى ؛ أى القدرة على التصرف فى المواقف الاجتماعية بلباقة ، والقدرة على التعامل مع الآخرين والتعاون معهم ، والقدرة على ادراك الظروف الاجتماعية ٠

(س) الالتزام بالمعايير والقيم الأخلاقية ٠

(ع) التوافق الشخصى ٠

(ف) الشجاعة والاقدام ٠

(ص) العدالة والحزم ٠

ويلاحظ أن هذه المجموعة من الصفات يشترك فيها المديرون بصفة عامة . ولكن ينبغى ألا يفوتنا أن طبيعة العمل تغلب صفات معينة على أخرى ، فمثلا نجد أن مدير التسويق يحتاج الى صفات شخصية واجتماعية تستلزمها طبيعة عمله الذى يتطلب الاتصال بالآخرين باستمرار ، بينما نجد أن مدير التخطيط أو البحوث يحتاج الى التحليل والاستدلال أغلب الوقت ٠

بعد مناقشة أهم الصفات التى أسفرت عنها غالبية البحوث المتعلقة بتحديد صفات المدير الناجح ، يبدو من المعقول أن ننتقل الى بعض البرامج التدريبية التى تستهدف تنمية مثل هذه الصفات والمحافظة على مستواها ٠ وحيث ان « الادارة بالأهداف » هى من الاضافات الحديثة للادارة ، فسنركز عرضنا لبرامج المديرين المتعلقة بالادارة بالأهداف ٠

الادارة بالأهداف : Management by Objectives

أول من نادى « بالادارة بالأهداف » هو « دركر » (١) فى كتابه « ممارسة الادارة » عام ١٩٥٤ ٠ وكانت وجهة نظرة تتلخص فى الآتى : ان منشآت الأعمال تحتاج الى « مبدأ ادارة » يفسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية والمسئولية ، وفى نفس الوقت يعطى توجيها بوحدة الرؤية الشاملة ، كما ينمى

---

(١) P. Drucker ; **The Practice of Management.** (New-York Harper, 1954).

روح الفريق وينسق أهداف الأفراد فى أهداف عامة مشتركة · ان المبدأ الوحيد الذى يحقق ذلك هو : « الادارة بالأهــداف والرقابة الذاتية » · ومن هنا بدأ النظر الى الادارة بالأهداف من عــدة زوايا · فالبعض ينظــر اليها على أنها طريقة للادارة لا تختلف كثيرا عن الادارة المعروفة لسنوات طويلة ؛ فى حين أن البعض الآخر يعتبر الادارة بالأهداف هى فلسفة جــديدة للادارة ، يتطلب الأخذ بها تغييرا فى المفاهيم وفى الافتراضات الأساسية عن الانسان ودوافعه وسلوكه ·

وبشكل اجمالى يمكن التمييز بين عدة وجهــات نظر للادارة بالأهــداف للدول المختلفة ·· ففى أمريكا ينظــر الى الادارة بالأهــداف على أنها أساسا نظام للتحفيز الفــردى والمشــاركة فى الادارة وتقييم الأداء · أما فى انجلترا فينظر الى الادارة بالأهداف على أنها نظــام للتخطيط على مســتوى المنشأة كاستراتيجية ادارية · أما فى كنــدا فقــد استخدمت الحكومة مفهوم الادارة بالأهداف على أنه نظام للتقدير والتقييم ، تقوم بتطبيقه ادارة الأفراد كبــديل لتقييم الأفراد على أساس النظام التقليدى ·· أى ســلوك الموظف وشخصيته وطريقة عمله (١) ·

ويمكن تحديد السمات الرئيســية للادارة بالأهــداف كالآتى : الادارة بالأهداف والنتائج ادارة من خلال أهداف المناصب الادارية ، توضع مشاركة بين المرءوســين والرؤســاء ، بحيث تترابط بعضها بالبعض الآخــر ، رأسيا وأفقيا ، وبحيث تكون أساسا لأية تحسينات : فى الهيكل التنظيمى والسلطات والعــلاقات ، ونظم تدفق المعلــومات ، ونظم المكافآت والترقيــات ، وبرامج التدريب والتطوير الذاتى والفــردى والجمــاعى ، والرقابة الذاتية ، وتقييم الأداء · وعلى ذلك فان السمات الرئيسية للادارة بالأهداف هى :

أولا : وضع أهداف لكل منصب من المناصب الادارية ·

ثانيا : اشتراك المرءوســين والرؤســاء فى وضع أهــداف المناصب الادارية ·

ثالثا : ترابط الأهداف بعضها بالبعض الآخر رأسيا وأفقيا ·

---

(١) سيد الهوارى : **الادارة بالأهداف والنتــائج** · (القاهــرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦) ، ف ٣ ·

رابعا : أهداف المناصب الادارية أساس أى تحسينات فى :

١ ـ الهيكل التنظيمى والسلطات (الصلاحيات) والعلاقات ·

٢ ـ نظم تدفق المعلومات اللازمة للرقابة الذاتية ·

٣ ـ نظم المكافآت والترقيات ·

٤ ـ برامج التدريب والتطوير الذاتى والفردى والجماعى ·

خامسا : نتائج المناصب الادارية أساس :

١ ـ الرقابة الذاتية ·

٢ ـ تقييم الأداء (١) ·

بعد هذا العرض السريع لمفهوم « الادارة بالأهداف » وتوضيح سماتها الرئيسية ، نعرض فيما يلى خلاصة لبعض البرامج والتجارب التى طبقت فى مجال « الادارة بالأهداف » فى بعض الدول الأجنبية وتقييم لهذه التجارب ، مع عرض شامل لتجربة مصرية عن « الادارة بالأهداف والنتائج » ·

دراسة مجلس المؤتمرات (٢) :

قام « مجلس المؤتمرات » بتقييم التجربة التى طبقت فى أربع شركات كبيرة ونشر نتائج الدراسة فى دراسة بعنوان « الادارة بالأهداف ومن خلال الأهداف » · وفيما يلى تلخيص لهذا التقرير :

لقد أثبتت الدراسة فى تلك الشركات أن الادارة بالأهداف حققت الفوائد الآتية على وجه الخصوص :

١ ـ تحسين فى أداء الادارة :

لقد أثبتت الدراسة أن أهم فائدة لتطبيق نظام الادارة بالأهداف كانت تحسين أداء الادارة ؛ أى تحسين عملية الادارة ذاتها ، حيث تقول الشركات

---

(١) سيد الهوارى ؛ **المرجع السابق** ، ص ٦٩ ـ ٧٠ ·

(٢) The Conference Board; «Managing by and with Objectives.» **Studies in Personnel Policy**, no. 212 (New York : The Conference Board, 1973).

التى طبقت النظـام أنها أصبحت أكثـر قدرة على تحقيق الأشـياء التى يراد تحقيقها • فمثلا اذا وضع أحد المشرفين هـدفا لتحـديد نوع معين من تكاليف الانتاج فان التكلفة تنخفض • واذا وضع مدير التسويق خطة لتقديم منتج جديد فى يناير مثلا فانه غالبا ما يظهر هـذا المنتج فى الشهر المحـدد • واذا وضع مدير المحاسبة هدفا بأن يقدم معلومات محاسبية مفيدة للادارة ، فان الادارة غالبا ما تذكر أن المعلومات المحاسبية كانت ذات فائدة لها •

٢ ـ تحسين فى التخطيط :

يقول المديرون الذين طبقوا نظـام الادارة بالأهداف أنه اذا سيطر أحد المديرين على النظام فانه سيستطيع ـ دون شك ـ أن يخطط بشكـل أفضل • لقد ذكر المديرون أنهم كانوا قبل تطبيق النظام لا يركزون على النتائج بل كان محور اهتمامهم هو الأعمال المطلوب القيـام بهـا • وبعد تنفيذ نظام الادارة بالأهداف أصبحوا يفكرون فى الأهداف والنتـائج المطلوب تحقيقهـا أولا ، ثم يفكرون بعد ذلك فيما يجب القيـام به من أعمال لتحقيق تلك النتـائج • انهم يذهبون الى القول بأن التخطيط ـ بعد تطبيق نظام الادارة بالأهداف ـ أصبح أكثر شمولا • فانهم يحاولون أن يفكروا ـ على الأقل ـ فى كل ما سيحتاجونه لتحقيق الأهداف ويحاولون التأكد من وجود تلك الموارد حينما يطلبونها •

٣ ـ تحسين فى الرقابة :

لقد اكتشف المديرون الذين طبقوا نظـام الادارة بالأهـداف أنهم كونوا مفهوما جديدا للرقابة ، وتقديرا جديدا لضرورتها • فقد كانوا يشعرون قبلا أن الرقابة نوع من السلاح المسلط على رقابهم ، ولكن بعد تطبيق نظام الادارة بالأهداف أصبحوا يشعرون أن الرقابة هى عجلة قيادة السيارة حيث يقررون عن طريقهـا الاتجـاه الذى يريدونه • ويشعر المديرون كذلك أنهم من خـلال تفكيرهم المسبق فى المشكلات المتوقعة أصبحوا أكثر استعدادا لتقبل أية مشكلات واكثر قدرة على حلها • بينما كانوا فى الماضى ـ قبل تطبيق النظام ـ لايفكرون فى المشكلات الا عند حدوثها ، وحينئذ يفكرون فى حلها •

٤ ـ تحسين فى الرقابة الذاتية :

ان أكبر راحة يشعر بها المديرون فى الشركات التى طبقت النظام كانت ناتجة عن التغيير الذى حدث فى مفهوم الرقابة ، فبعد أن كانت « الرقابة على

أشخــاص » أصبحت « الرقابة على عمليــات » • فالمدير يعرف المطلوب منه ، ولديه المقــاييس المتاحة لمعرفة تقدم سير العمــل الذى يقوم به • انــه ــ بهذا الأسلوب ــ لايعتمد على رئيسه ليقول له ماذا حدث أو ما يجب حدوثه • ان الرئيس يتدخل فقط اذا مــا جعل المدير المشكلة تمضى بعيدا دون علاج • ومن الطبيعى أن لذلك فوائد كثيرة ، كما ذكر المديرون الذين عملوا فى ظل الادارة بالأهداف •

٥ ــ تحسين فى العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين :

من بين الفوائد الكبيرة التى نتجت عن عدم « الاشراف المحكم » للرؤساء أن تحسنت العلاقــات بين مجموعة المديرين ، وخاصة العلاقة بين الرؤســاء والمرءوسين • ان المديرين ــ باعتبارهم مرءوسين ــ أصبحوا يسهمون بشكل كامل فى وضع الأهداف واعداد برامج العمل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف • وعلى الرغم من أنه قد يحدث تعديل أو تغيير فى الأهداف التى وضعوها عند مناقشتهــا مع رؤســائهم ، فــان أفكــارهم ستجد اهتماما كبيرا من جــانب رؤسائهم ، بما يحقق لهم الاعتراف والتقدير •

والمديرون ــ باعتبارهم رؤساء ــ يؤكدون أن هناك أساسا أفضل للحديث مع مرءوسيهم • فعندما يكون البحث عن طريق جديدة لتحقيق أهداف معينة . سيخرج المدير من المناقشة بمعرفة مدى كفاءة المرءوسين وصفاتهم الشخصية • ولــا كــان المرءوسون منغمسين بشكل جــدى فى عمليــات تحديد الأهــداف وتحقيقهــا ، فان اقتراحات الرئيس تكون مقبولة لدى المرءوسين خــاصة اذا كانت تشير بملاءمتها للنتائج المرجوة •

وقد لوحظ فى جلســات تقييم الأداء فى ظل نظــام الادارة بالأهداف . تحسين فى العلاقات أثناء الجلسات • فلقد كان الرئيس فى الماضى يحاول أن يصدر سلسلة من الأحكام حول عمل المرءوس ويوجه النقد لعمله • ولكن فى ظل الادارة بالأهداف أصبحت عمليــة تقييم الأداء عملية مريحــة للمرءوس ، حيث يلعب دورا متساويــا مع الرئيس • فالاثنان يعرفــان الأهداف المطلوب تحقيقها ، ويستخدمان نفس المقاييس لمقارنة النتائج بالأهداف • وقد تختلف وجهات النظر ، ولكن كلا من الرئيس والمرءوس ينطلق من « خلفية معرفية » واحدة • فغالبا ما تتحول جلسة التقييم ــ طبقا لما ذكره المديرون الذين طبقوا النظام ــ الى جلسة « سعى مشترك » نحو طرق أفضل للادارة •

ان نظـام الادارة بالأهـداف يمكن أن يخلق ببسـاطة وسهولـة « روح الفريق » فى المنظمة بشكل لا يخلقه أى نظام آخر ، وهذا هو رأى الكثيرين من المديرين الذين طبقوا النظام ٠

٦ ـ تحسين القدرات الادارية للمديرين وتطويرها :

لقد أثبت نظام الادارة بالأهداف أنه أداة جيدة لتطوير القدرات الادارية للمديرين ٠ فلقد ذكر أخصـائيو التدريب والتطوير الادارى بالشركـات التى طبقت النظام أن هذا النظـام قد حقق معظم أهداف برامج التدريب والتطوير الادارى ٠ وذلك على أساس أن كل رئيس مسئول قام من خلال نظام الادارة بالأهداف بتطوير مرءوسيه بطبيعة الحال ، دون أن يدرى أنه يطور مرءوسيه ٠ ان معظم الكلام العملى للمدير عن الأهداف والخطة والتقييم وملاءمة التنظيم والتنسيق ٠ ثم رد المـرءوس والمناقشة المستمرة لأحسن أسـلوب لتطوير الادارة ٠ ولما كان هذا يحدث بين كل مدير ومرءوسيه فى المنظمة ، فان هـذا النوع من التطوير للادارة وللمديرين يصبح تطويرا للمنظمة ككل ٠

وعلى الرغم من الفوائد السابق ذكرها ، الا أن المديرين ذكروا أن هناك مشكلتين أساسيتين هما : صعوبة تعلم المديرين الادارة بالأهداف لشعورهم بأن ذلك يستغرق عدة سنوات ، والمشكلة الثانية هى صعوبة احداث التغييرات التنظيمية ٠

دراسة « كارول » و « توسى » (١) :

قام « كارول » و « توسى » بدراسة ميدانية لمعرفة رد فعل الشركات التى طبقت نظام الادارة بالأهداف ، وكانت عينة البحث تشمل ٥٠ مديرا من مختلف المستويات ٠ وقد تم توجيه أسئلة لهم عن المزايا التى عادت عليهم من تطبيق نظـام الادارة بالأهـداف ، والمشكـلات التى واجهتهـم فى تطبيـق النظـام ومقترحاتهم ٠

وتوضح الجداول من (٢٩) الى (٣٢) تحليل اجابات المديرين الذين شملهم البحث عن الأسئلة ٠

---

(١) S. Carrol, and H. Tosi ; **Management by Objectives ; Application and Research.** (N.Y. : Macmillan. 1973).

السؤال الأول :

ما هى أغراض برنامج الادارة بالأهداف كما تتصورها ؟ وما هو منطق هذا المنهج ؟

ويوضح الجدول رقم (٢٩) تحليل الاجابة عن هذا السؤال

الأغراض والمنطق	العـدد (٤٨)	٪
١ ـ ربط التقييم بالأداء •	١٧	٣٥ر٤
٢ ـ مساعدة المدير فى التخطيط •	١٢	٢٥ر٠
٣ ـ تحفيز المديرين •	١١	٢٢ر٩
٤ ـ زيادة تفاعل المرءوسين مع الرؤساء و « التغذية المرجعية » (المرتدة) •	١١	٢٢ر٩
٥ ـ تطوير القدرات الادارية الكامنة •	٨	١٦ر٦
٦ ـ ربط أهداف الشركة بأهداف الادارة	٨	١٦ر٦
٧ ـ المديرون يعرفون وظيفتهم تماما •	٦	١٢ر٥
٨ ـ اعطاء الادارة العليا صورة عما يجرى فى الواقع •	٤	٨ر٣
٩ ـ نادى للادارة لمناقشة ضغوط الأداء	٣	٦ر٣
١٠ـ لا شيء •	٧	١٤ر٥

جدول رقم ٢٩ ـ أغراض الادارة بالأهداف

كما يراها المديرون

السؤال الثانى :

ما هى مزايا الادارة بالأهداف ؟

ويوضح الجدول رقم (٣٠) تحليل الاجابة عن هذا السؤال ٠

المـــزايا	العـدد (٤٨)	٪
١ ـ أعـــرف ما هو المطـــلوب منى بالتحديد ٠	٢٨	٥٨ر٦
٢ ـ تجبر على التخطيط ووضع مواعيد محددة ٠	٢٠	٤١ر٦
٣ ـ تجبر على الاتصـــالات « والتغذية المرتدة » بين الرئيس والمرؤسين ٠	١٥	٣١ر٢
٤ ـ تزيد من ادراك النـــاس لأهـداف الشركة ٠	٩	١٨ر٧
٥ ـ تسجل كتابة علاقة تقييم النتـائج بالأهداف ٠	٨	١٦ر٦
٦ ـ تركز على التطوير الذاتى ٠	٧	١٤ر٥
٧ ـ أعرف موقفى بالتحديد ٠	٦	١٢ر٥
٨ ـ تنسق الأنشطة نحو أهداف الشركة	٦	١٢ر٥
٩ ـ توجه الدوافع والضـغوط نحـــو الأداء الجيد ٠	٥	١٠ر٤
١٠ـ تحسين الأداء ٠	٤	٨ر٣
١١ـ مساعدة عامة ٠	٣	٦ر٢
١٢ـ ليست هناك فائدة ٠	٥	١٠ر٤

جدول رقم ٣٠ ـ مزايا الادارة بالأهداف

كما يراها المديرون

السؤال الثالث :

عن المشكلات والعيوب المرتبطة بتطبيق نظام الادارة بالأهداف ٠

ويوضح الجدول رقم (٣١) تحليل الاجابات ٠

المشكلات والعيوب	العدد (٤٨)	٪
١ ـ متطلبات رسمية زائدة ٠ (أوراق ونماذج ومناقشات) ٠	٢١	٤٣ر٧
٢ ـ غير محققة للاستفادة الكاملة منها ٠	١٠	٢٠ر٨
٣ ـ الحاجة الى اعطاء اعتبار لأهداف مختلفة لوظائف مختلفة فى مستويات مختلفة ٠	٧	١٤ر٥
٤ ـ « تغذية مرتدة » غير جيدة ٠	٧	١٤ر٥
٥ ـ عدم الاشتراك فى نظام الادارة بالأهداف ٠	٧	١٤ر٥
٦ ـ عدم الرغبة فى الالتزام بالأهداف بشكل رسمى ٠	٥	١٠ر٥
٧ ـ غياب المعلومات عن الصفات الشخصية ٠	٢	٤ر٢
٨ ـ لا توجد مشكلات حقيقية ٠	١٨	٣٧ر٥

جدول رقم ٣١ ـ مشكلات تطبيق الادارة بالأهداف

كما يراها المديرون

السؤال الرابع :

ما هو المطلوب عمله لتحسين تطبيق الادارة بالأهداف ؟

ويوضح الجدول رقم (٣٢) تحليلا للاجابات

المقترحات	العدد (٤٨)	٪
١ ـ عمل ضمانات للمتابعة « والتغذية المرتدة » .	٢٤	٥٠ر٠
٢ ـ اعادة وضع الأهداف فى حالة الظروف المتغيرة .	٢٠	٤١ر٦
٣ ـ استخدامها بواسطة المديرين فى الادارة العليا حتى يمكن معرفة أهدافهم عند المستويات الأقل .	١٩	٣٩ر٥
٤ ـ شمولها على تقييم « الشخص » بالاضافة للأهداف .	١٦	٣٣ر٣
٥ ـ الدعم القلبى والفكرى للادارة العليا .	١٥	٣١ر٣
٦ ـ زيادة فهمها وكيفية وضع الأهداف .	١٢	٢٤ر٩
٧ ـ شمولها على متطلبات عادية للوظيفة .	١٠	٢٠ر٨
٨ ـ ربط الأهداف الزمنية للوحدات بعضها بالبعض الآخر .	٧	١٤ر٥
٩ ـ الاشتراك الحقيقى فى وضع الأهداف .	٥	١٠ر٤
١٠ـ اقتراحات أخرى .	١١	٢٢ر٩

جدول رقم ٣٢ ـ مقترحات المديرين لتحسين الادارة بالأهداف

تجربة مصرية للادارة بالأهداف والنتائج (١) :

قام بهـذه التجربة « مكتب الهوارى للاستشارات الادارية » عام ١٩٧٥ فى احدى شركات القطاع العام التى تعمل فى مجال الصناعة ٠ وسنركز فى عرض هذه التجربة على توضيح بداية الفكرة فى الشركة وتطورها ، وتصور مكتب الاستشارات عن المنهج الفعال للتطوير التنظيمى ، وبيان كيفية ادخال النظام ، والتهيئة الفكرية ، وتقديم بعض النمـاذج وأوراق العمـــل ، وعرض بعض وجهات نظر المسئولين بالشركة ، ثم الدروس المستفادة ٠

بداية الفـكرة فى الشركة :

فى منتصف عام ١٩٧٤ رأت ادارة الشركة ضرورة اعداد هيكل تنظيمى جديد للشركة يتوافق مع احتياجاتها الوظيفيـة ومع ظروفها وطبيعة نشاطها فى وضعها الجديد ، بعد تحقيق التكامل فى مصانعها واتمـــام تشـغيل باقى مشروعاتها ، بحيث يكون الهيكل التنظيمى الجديد كاملا ومستوفيا لجميـــع المقومات اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية للشركة ٠

وعلى ذلك لم تكن الفكرة فى الشركة تطبيق « نظام الادارة بالأهـداف » على وجه التحديد ، ولكن الفكرة كانت اعادة تنظيم الشركة (هيـاكل تنظيمية واختصاصات ومقررات وظيفية) ، وكـــذلك كل ما يمكن اتخـــاذه لتحقيق الأهداف ٠

تصور مكتب الاستشارات عن المنهج الفعال « للتطوير التنظيمى » :

لقد أحس مكتب الاستشـــارات الادارية أن الحلول الجـزئية لن تحقق نتائج فعالة ، لارتباط التنظيم بنظم التشغيل ونظم العاملين واللوائح المالية ٠٠ ومن المقابلات الاســـتطلاعية مع رئيس مجلس ادارة الشركة وبعض المديرين المسئولين عن القطاعات المختلفة ، اتضحت ضرورة تطوير نظام العمل والادارة فى المصانع ، بحيث تنطلق لتحقيق الأهـداف بأقصى كفاءة ممكنة فى ضـــوء المعطيات والظروف التى تعيشها الشركة فى اطار ظروف البلاد خاصة بعـــد حرب أكتوبر ٠

---

(١) سيد الهوارى ؛ المرجع السابق ، ف ٩ ٠

ولقد شعر مكتب الاستشارات أنه لتحقيق أية نتائج من خلال أشخاص فانه يجب أن يكون هناك التزام من جانب الأفراد • ولكى يكون هنـاك التزام من الأفراد فانه ينبغى الاهتمام بمصالحهم الشخصية ، وبالتالى فمن الضرورى ربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهـــداف الشركة • وقد تأكـــد للفـريق الاستشارى ـ بعد دراسة الطريقة المميزة للادارة التى يتبعها المدير الفعـــال (الذى يهتم بالعمل والعلاقات الانسانية اهتماما كبيرا ، وينسج الأهـــداف الشخصية فى أهداف المنظمة التى يديرها) ـ أن المطـالبة بتطبيق « الادارة بالأهداف » يجب أن تأتى من الأشخاص المنفذين للنظام • ولذلك كانت الفكرة أن يتم عقد برنامج تدريبى بتسمية غير « الادارة بالأهـــداف » تعالج فيــه موضوعات تجعل الدارسين يشعرون أنهم بحاجة الى نظـام أكثر فاعلية من الحلول الجزئية • ومن هنـــا قرر المكتب الاستشارى ـ بالاتفـــاق مع ادارة الشركة ـ عقد برنامج استطلاعى يسمى « برنامج القيادة الادارية » •

ولقد كان الهدف من برنامج القيادة الادارية أساسا احداث تهيئة فكرية عند مجموعة المديرين بالشركة ، من خلال مناقشة أحـــوال الشركة وأحوالهم وأفكارهم • وقد ركز أسلوب البرنامج على دراسة الحالات والمناقشات أكثـر من المحاضرات •

ولضمان الجدية والاهتمام من رئيس مجلس الادارة ، فقد قرر أن تعقد الاجتماعات فى مكتبه فى عشر جلسات مسائية (ثلاثة أيام فى الأسبوع) • وقد أدى حضور رئيس مجلس الادارة لهذه الاجتماعات فاعليـــة كبيرة ، اذ أحس المشتركون فى الجلسات برغبة الادارة العليا واهتمامها بالبرنامج • وكانت الصراحة متوفرة فى المناقشات ، واندمج الحاضرون فى المناقشـــات وازداد اقبالهم عليها •

عناصر جلسات التهيئة الفكرية (برنامج القيادة الادارية) :

كان الهدف من هذا البرنامج احداث تهيئة فكرية عند مجموعة المديرين بالشركة • وبهذا التصور ، فهو برنامج استطلاعى لتدارس المشكلات والفرص المتاحة وامكانيات التــغيير الى الأفضل • وكان التركيز فى برنامج القيـــادة الادارية على « الفاعلية الادارية » Managerial Effectiveness

ويوضح الجدول رقم (٣٣) عناصر موضوعات برنامج القيادة الادارية للشركة •

اليوم	التاريخ	الموضوع	ملخص هدف الجلسة
١	١٩٧٥/٢/٤	دراسة حالة : هل نرقى الموظف الذى أدى عملا ممتازا أم نؤجل ترقيته حتى يتم تدريب شخص آخر يحل محله .	« كيفية حل المعضلة الادارية » كمدخل لمعرفة معنى « مدير » . managerial Dilemma
٢	١٩٧٥/٢/٥	استمرار دراسة الحالة : مناقشات حول معنى «مدير» .	معرفة « المبرر من وجود » مدير . Raison d'etre
٣	١٩٧٥/٢/٦	دراسة حالة : ومناقشات عن كيفية تحديد « حجم المشكلة » .	التمييز بين « المدير الرشيد » . Rational Manager و « المدير الفعال » Effective
٤	١٩٧٥/٢/١١	المدير الفعال : محاضرة ومختبر سلوكى (تطبيق اختبار تشخيص النمط القيادى) .	اكتشاف الذات ، واستعداد للتغيير الذاتى .
٥	١٩٧٥/٢/١٢	الأنماط المختلفة من المديرين .	المقارنة على مستوى الأنماط ومستوى الأشخاص .
٦	١٩٧٥/٢/١٢	أوراق عمل عن وحدة الرؤية الشاملة . أوراق عمل عن كيفية اعداد مجالات النتائج . الشروط الواجب مراعاتها فى مجالات النتائج .	

جدول رقم ٣٣ ـ عناصر موضوعات برنامج القيادة الادارية

وقد تم التوصل الى جوهر عملية الادارة بالأهداف والنتائج ، وهى عملية وضع أهداف للمناصب الادارية حسب الخطوات الآتية :

- اعداد مجالات نتائج لكل منصب ادارى رئيسى (مركز مسئولية عن نتائج) ٠
- اعداد مقاييس لكل مجال ٠
- وضع أهداف رقمية فى زمن محدد ٠

وأصبح من الضرورى توزيع أوراق عمل عن مجالات النتائج للمناصب الادارية ٠

أوراق العمل الأولية :

من المسلم به أن « نظام الادارة بالأهداف » لا يمكن تعلمه ذاتيا فيما يختص باعداد مجالات النتائج ومقاييس كل مجال ٠ ومن هنا قام مكتب الاستشارات بوضع عدة أوراق عمل أولية بعنوان أوراق عمل عن « وحدة الرؤية الشاملة » ٠٠ وقد سميت أوراق عمل حيث ان وظيفة مكتب الاستشارات ليست تطبيق النظام ، ولكن مهمته مساعدة المديرين فى تطبيق النظام ٠ فمجالات النتائج لا يمكن أن يضعها المكتب الاستشارى ، ولكنه يستطيع أن يقدم أوراق عمل عنها بحيث تكون السلطة النهائية لقبولها أو رفضها عند المسئولين عن تحقيق تلك النتائج ٠ ويجب أن تكون هذه الحقيقة واضحة تماما فى أذهان من يطبق « نظام الادارة بالأهداف والنتائج » ٠

وتوضح الأشكال من (٣٩) الى (٤١) بعض أوراق العمل فى مجالات النتائج وسميت « مناطق الفاعلية ومقاييسها » Effective Areas وتغير اسمها فيما بعد الى « مجالات نتائج » Result Areas لسهولة فهمها وانتشارها فى العالم ٠

مسلسل	مناطق الفعالية (للمبيعات)	مقاييس الفعالية (للمبيعات)	نتائج سنة ١٩٧٣	نتائج سنة ١٩٧٤
١	الكمية المباعة (مستوى المبيعات)	نسبة المبيعات الحالية للسنة السابقة لكل صنف (كمية وقيمة)		
٢	الرقابة على المخزون التام	نسبة العجز أو الزيادة الى اجمالى رصيد أول المدة		
٣	الأسواق الجديدة (المناطق البيعية الجديدة) .			
٤	التغلغل البيعى أو الانتشار البيعى داخل المناطق البيعية			
٥	العملاء الجدد			
٦	المنتجات الجديدة			
٧	التوزيع (منافذه .. عدالته .. تدفقه)			
٨	رضا المستهلكين			
٩				
١٠				

شكل رقم ٣٩ – ورقة عمل عن مناطق الفعالية ومقاييسها للمبيعات المحلية والتصدير

مسلسل	مناطق الفعالية (للعلاقات الصناعية)	مقاييس الفعالية (للعلاقات الصناعية)	نتائج سنة ١٩٧٣	نتائج سنة ١٩٧٤
١	الاختيار			
٢	الصف الثانى للقيادات			
٣	سياسة شئون الأفراد			
٤	العلاقات مع النقابات			
٥	الأمن			
٦	التطوير السلوكى			
٧	التدريب			
٨	ايجابية العاملين	نسبة الغياب ، نسبة الاستقالات والفصل والنقل الخارجى الى اجمالى العاملين		
٩				
١٠				

شكل رقم ٤٠ ـ ورقة عمل عن مناطق الفعالية ومقاييسها للعلاقات الصناعية

مسلسل	مناطق الفعاليـة (للشئون الماليـة)	مقاييس الفعالية (للشئون المالية)	نتائج سنة ١٩٧٣	نتائج سنة ١٩٧٤
١	هيكل التمويل	نسبة تغطية اجمالى مصادر التمويل طويلة الأجل الى الأصول الثابتة وما فى حكمها		
٢	السيولة	ـ نسبة التداول ـ نسبة السيولة		
٣	البيانات المطلوبة لأجهزة خارجية			
٤	البيانات المطلوبة للادارة (بيانات ادارة)			
٥	تصنيف المعلومات			
٦	حسابات القبض	ـ متوسط فترة التحصيل ـ متوسط فترة الائتمان		
٧	الاستثمار فى المخزون	ـ فترة التخزين للائتمان ـ فترة التخزين للخامات		
٨	التكاليف			
٩	المراجعة			
١٠	صرف الأموال			
١١	التقرير السنوى			
١٢				

شكل رقم ٤١ ـ ورقة عمل عن مناطق الفعالية ومقاييسها للشئون المالية

الدروس المستفادة :

يمكن تلخيص الدروس المستفادة من تجربة « الادارة بالأهداف » فى الآتى :

١ ــ أن بداية ادخال النظام تحدد نهاية النظام · فيجب أن يتم الحصول على الدعم الفكرى والايمان بالفكرة ابتداء من الادارة العليا الى مستويات التنفيذ ·

٢ ــ أن الادارة بالأهداف والنتائج لا يمكن تعلمها ذاتيا · فلا ينبغى مطالبة مجموعة من المديرين ــ أيا كان مستواهم ــ بتطبيق الادارة بالأهداف موضع التطبيق العملى بشكل منهجى ، ولا سيما فيما يتعلق بوضع مجالات نتائج المناصب الادارية ومقاييس كل مجال ·

٣ ــ أن الادارة بالأهداف والنتائج تغيير فى فلسفة الادارة ، أى تغيير جذرى فى أسلوب الادارة · وبالتالى يجب على المديرين فى أية شركة استيعابها من خلال احساسهم بأن التغيير ضرورى ، وأن الحلول الجزئية غير فعالة لتحقيق النتائج ·

٤ ــ يجب أن يقوم بتطبيق النظام المديرون فيما بينهم بمساعدة بعض الخبراء · فمساعدة الخبراء ضرورية لاعداد أوراق العمل فى مجالات النتائج ومقاييس النتائج لكل من المناصب الادارية ، كى توضع تحت تصرف المديرين لتكون نقطة انطلاق يضيفون اليها ويحذفون منها فى ضوء ما يرونه بالاتفاق مع رؤسائهم ·

٥ ــ يتوقف نجاح تطبيق الادارة بالأهداف على توافر نظام للمعلومات ، يضمن تدفقا لمراكز المسئولية عن تحقيق نتائج ، بشرط أن تكون هناك ثقة فى البيانات وملاءمة بالنسبة للتوقيت والاستخدام ·

٦ ــ يتطلب نجاح تطبيق النظام تهيئة كل المدخلات وكل اللوائح الى منطق النتائج · فلوائح العاملين يجب أن تستمد مفهومها من منطق النتائج والتنظيمات الادارية ، فتصمم على أساس مراكز مسئولة عن تحقيق نتائج ·

٧ ــ أن أى ثغرة فى نظام الادارة بالأهداف والنتائج كفيلة بهدمه · فلا يجوز للرئيس أن ينسى أن يدير بالأهداف والنتائج ، فيستمر فى الادارة

بالنشــاط ورد الفعــل ، كأن يركز على الحضـــور والغياب والتأخير والحوادث والأخطاء الفردية ، أو يعامل الناس بقسوة كرد فعل لأخطائهم فى تنفيذ اللوائح بصرف النظر عن النتائج .

ثانيا ـ برامج تدريب المشرفين :

المشرف هو ممثـل المنشأة فى ادارة العـاملين التابعين له وقيـــادتهم مباشرة ، وهو يمثل القوة المباشرة التى تدفع العـــاملين على انجاز العمـل بمقتضى الصلاحيات المفوضة له من الادارة العليا للمنظمة . فهو يخطط للعمل فى قسمه ، ويقوم بالمراقبة المستمرة للانتاج من حيث الكم والكيف ، ويحتفظ بسجلات عن العاملين ، ويشرف على تنميتهم . ولكى ينجح المشرف فى عمله ينبغى أن يتوافر لديه الاتجاه التنفيذى ، والقوة التى تمكنه من السيطرة على العاملين ، مع حسن استخدام هذه القوة ، ويمارس صلاحياته فى اطار أهداف المؤسسة وسياستها .

واجبات المشرف ومسئولياته (١) :

تتلخص مسئوليات المشرف من حيث قيامه بواجباته نحو المؤسسة فيما يأتى :

١ ـ يعمل على تنفيذ سياسة الشركة بأمانة ، ويعمل على تأييدها .

٢ ـ ينفذ اللوائح والتعليمات الخاصة بالأمن الصناعى ، ويضع النظم الكفيلة بمراعاة هذه التعليمات فى قسمه .

٣ ـ يعمل على اعداد جيل صالح من العاملين الذين يستطيعون تحقيق أهداف الشركة بكفاءة .

٤ ـ يحـافظ على ممتلكات الشركة باستمرار ، ويعمـــل على خفض التكلفة ويكافح الاسراف . والتبذير فى استخدام المعدات والخامات .

---

(١) سيد عبـد الحميد مرسى : **العلـوم السـلوكية فى مجـال الادارة والانتاج** (القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٦) ، ف ١٠ .

٥ ـ يشجع على استخدام منتجات الشركة فى كل فرصة ٠

٦ ـ يضع معايير ملائمة للانتاج ويراقب تنفيذها ٠

٧ ـ يعمل على تنمية الروح المعنوية للعاملين ويحافظ على رفعها باستمرار ٠

٨ ـ يشعر بالانتماء للمؤسسة ويعتز ويفخر بها فى كل مناسبة ٠

٩ ـ يعمل على احترام الأوامر الصادرة من رؤسائه ، ويكون مواطنا صالحا داخل الشركة وخارجها ، ويحافظ على احترام ذاته واحترام العاملين له ٠

١٠ـ يخطر المسئولين بالمنظمة فور حدوث أية مشكلات تؤثر على الانتاج أو سير العمل أو حفظ النظام ، حتى يمكن اتخاذ الاجراءات الكفيلة بالتغلب على العقبات والمشاكل التى تؤثر على العمل فى الوقت المناسب ٠

ويمكن تلخيص واجبات المشرف نحو مرءوسيه فيما يأتى :

١ ـ النظر الى المرءوسين نظرة انسانية ويعمل على احترام مشاعرهم ٠

٢ ـ يكون خير ممثل للعاملين لدى الادارة العليا للمنشأة ٠

٣ ـ يعمل على تفسير وتوضيح سياسة الشركة وأهدافها للعاملين باستمرار فى حدود امكانياتهم ٠

٤ ـ يكون مثلا طيبا للعاملين فى سلوكه داخل الشركة وخارجها ليقتدوا به ٠

٥ ـ يعمل على توفير الفرص لمرءوسيه للنمو والتقدم فى العمل ، ويمد لهم يد المساعدة فى كل مناسبة ٠

٦ ـ يعمل على اثارة دافعية العاملين ويقترح الحوافز المناسبة لهم ٠

٧ ـ يدرس رجاله بعناية ويحاول أن يتعرف على كل منهم بأمانة وصدق ودقة ، دون أن يسمح للعوامل الشخصية أن تتدخل فى حكمه عليهم ، بمعنى ألا يكون متحيزا أو متحاملا فيما يصدره عليهم من حكم ٠

٨ ـ يعمل على أن يكون موضع ثقة مرءوسيه من خلال ارتباطه بهم واهتمامه بشئونهم ومراعاة ظروف كل منهم وعدالته فى التعامل معهم ٠

٩ ـ يعمل على أن يضع الرجل المناسب فى العمـــل الملائم وفقـا لقـــدراته وامكانياته وصفاته الشخصية ٠

١٠ـ يتحمل مسئولية ما يقوم به رجاله من أعمال ويتابع عملهم باستمرار ٠

صفات المشرف الناجح :

أسفرت البحوث والدراسات عن تحديد الصفات الآتية للمشرف الناجح :

١ ـ توفر الدافعية للعمل ، ومستوى الطموح ٠

٢ ـ اللياقة البدنية ٠

٣ ـ المظهر الشخصى اللائق ٠

٤ ـ القدرة على الاقناع ٠

٥ ـ الرغبة فى مساعدة الآخرين ٠

٦ ـ القدرة على التعليم ٠

٧ ـ المبادأة والابتكار ٠

٨ ـ التعمق والاستبصار ٠

٩ ـ التعاون ، والقدرة على التعامل مع الآخرين ٠

١٠ـ الذكاء العام ٠

١١ـ الذكاء العملى ، أى القدرة على التصرف فى المواقف الطارئة ٠

١٢ـ القدرة على التعبير الشفهى والكتابى ٠

١٣ـ الاستعداد لتنمية العلاقات الانسانية السليمة ٠

١٤ـ تفهم العمل ، والشمول ٠

١٥ـ النضج الانفعالى ٠

ان الهدف الأساسى من مناقشة واجبـــات المشرف ومسئولياته وصفات المشرف الناجح ، هو تحديد الأهداف الأساسية لبرامج تدريب المشرفين ، حيث

انها تستهدف تنمية المهارات الأساسية لديهم حتى يستطيعوا القيام بالمهام التى تسند اليهم بنجاح ٠

ونوضح فيما يلى أمثلة لمحتويات بعض البرامج التدريبية التى تسعى الى تنمية المشرفين فى شتى الجوانب ٠

١ ـ اطار لبرنامج تدريبى للمشرفين الجدد لمدة أربعة أسابيع (١) :

يوضح الجدول رقم (٣٤) موضوعات البرنامج التدريبى للمشرفين الجدد ٠

الموضوع	الهدف من الموضوع	عدد الساعات
حديث الافتتاح لمدير المنشأة	لتوضيح أهمية هذا التدريب لدى الدارسين واثارة دافعيتهم للاستفادة الكاملة منه ، وتوضيح مدى اهتمام الادارة العليا بالبرنامج ٠	٢
التهيئة بالنسبة للشركة	لتهيئة أذهان الدارسين عن نشاة الشركة وتنظيمها ومنتجاتها ٠ وتعريف الدارسين بكل ادارة وقسم فى الشركة من حيث موقعه وأفراده ومسئولياته والتنسيق بين الأقسام المختلفة ٠	٤٧
ارشادات العمل	لتعليم الدارسين طريقة وضع ارشادات العمل والتدريب على استخدامها ٠	٩ر٥

جدول رقم ٣٤ ـ موضوعات البرنامج التدريبى للمشرفين الجدد

---

(١) G. Halsey; **Selecting and Development of First-Line Supervisors.** (New York: Harper, 1955), pp. 135—137.

الموضوع	الهدف من الموضوع	عدد الساعات
علاقات العمل	لتعليم الدارسين أسس العلاقات السليمة بين العاملين وطرق تحليل مشكلات العاملين واكتساب الخبرة فى هذا المجال ·	٩ر٥
طرق وأساليب العمل	لاثارة دافعية الدارسين نحو أهمية دراسة الوقت والحركة ، وجداول العمل ، وأنماط معدات وأدوات الانتاج وموقعها · واتاحة الفرصة لهم لاكتساب الخبرة العملية فى دراسة العمل ، وربطها باستثمارات الشركة والاقتصاد فى التكلفة ·	٢٨
تنمية العاملين	تعليم الدارسين كيف ينمون العاملين من خلال المناقشات والندوات خارج العمل ، وتدريبهم على القيام بذلك ومساعدة الدارسين حتى يألفوا أهداف الشركة بالنسبة لتنمية العاملين ·	١٤
التعبير عن الأفكار	لتعليم الدارسين كيفية التعبير عن آرائهم ، وتقديم المتحدثين ، وكيفية اعداد حديث أو خطاب ، وكيفية استخدام الوسائل التعليمية والتعليق عليها ببساطة ·	١٠
مسئوليات المشرف	لتوضيح عمل المشرف وواجباته والوسائل التى يستخدمها لانجاز عمله ·	١٦ر٥
العلاقات الصناعية		١٠

(تابع) جدول رقم ٣٤ ـ موضوعات البرنامج التدريبى للمشرفين الجدد (تكملة)

الموضـــوع	الهدف من الموضوع	عـــدد الساعات
المناقشات والندوات	لتعريف الدارســين بكيفية فض المنازعات بين العاملين ، وكيفية ادارة المناقشة .	١٫٥
أفلام تعليمية	لعرض الأفلام التى تؤكد الطرق الصحيحة والطرق الخاطئة للتعامل مع الناس .	٥
تقييم الوظـــــائف والتقدم فى العمل	لتعريف الدارســين بكيفية تقييم الوظائف وتقـــدير الأجـــور ، وكيف يتم التقـــدم فى العمل .	٣
أسئلة ومناقشة	لتوضيح ما دار فى المحاضرات والتدريب بما يســـاعد الدارســـين على استكمال معلوماتهم .	

(تابع) جــدول رقم ٣٤

موضوعات البرنامج التدريبى للمشرفين الجدد (تكملة)

٢ ـ التدريب على العلاقات الانسانية :

على الرغم من أن برامج التدريب ينبغى أن تقـوم على أساس حاجات الدارسين على قدر الامكان . فمن المفيد لكثير من المؤسسات الانتـــاجية أن تضع فى اعتبارها الموضوعات الآتية التى أثبتت البحوث أنها تصـلح أساسا لبرامج التدريب على العلاقات الانسانية (١) .

(أ) **الواجبات والمسئوليات** ، وتشمل :

ـــ عمل المشرف .

ـــ عمل الادارة .

(١) G. Halsey ; **Op. Cit.**, pp. 148—150.

— مسئوليات المشرف بالنسبة للعاملين ·

— مسئوليات المشرف بالنسبة لتوزيع العاملين ·

— التعاون مع الأقسام الأخرى ·

(ب) **التوظيف** ، ويشمل :

— اختيار العاملين (الانتقاء) ·

— الاختبارات المستخدمة فى انتقاء العاملين وترقيتهم ·

— مشكلات التوظيف ·

— نظام الترقيات ·

— أجازات العاملين ·

— السياسة المهنية ·

— مشكلات الغياب ·

— انهاء الخدمة ·

— مقابلة تاركى الخدمة ·

(ج) **التدريب** ، ويشمل :

— قيادة المناقشات والمؤتمرات ·

— تخطيط المؤتمرات مع العاملين ·

— مسئوليات المشرف بالنسبة للتدريب ·

— تهيئة العاملين الجدد ·

— تنمية المبادرة ·

— تنمية الذات ·

— تقدير الانجاز ·

— علاقات العمل ·

— مسئوليات المشرف بالنسبة للادارة العليا ·

ـــ صفات القيادة ·

ـــ سياسات الأفراد ·

(د) **الاشراف** ، ويشمل :

ـــ توجيه العاملين وتنميتهم ·

ـــ الاشراف على العاملين ·

ـــ معوقات التعاون ·

ـــ أسباب الاهمال فى العمل ·

ـــ الاشراف الفعال ·

ـــ اعطاء التعليمات ·

(هـ) **برامج الأفراد** ، وتشمل :

ـــ برامج الترويح (الترفيه) ·

ـــ نظام تقديم المقترحات ·

(و) **الاتصال** ، ويشمل :

ـــ الاتصال بالعاملين ·

ـــ ارشاد وتوجيه العاملين ·

ـــ امداد العاملين بالمعلومات عن التأمينات الاجتماعية ·

ـــ تعريف العاملين بحقوقهم وواجباتهم ·

ـــ تعريف العاملين بنواحى التكلفة والربح ·

ـــ شرح مشكلات الأجور للعاملين ·

ـــ تجنب الحوادث والأمن الصناعى ·

(ز) **المكافآت والتعويضات** ، وتشمل :

ـــ تقييم الوظائف ·

ـــ نظام الحوافز بالنسبة للعاملين ·

(ح) الروح المعنوية ، وتشمل :

- تنمية الثقة فيما بين العاملين ٠
- تنمية النوايا الحسنة لدى العاملين ٠
- مشكلات العاملين ٠
- تنمية التعاون فيما بين العاملين ٠
- كيفية الحصول على احترام الآخرين ٠
- ما يتوقعه العامل من المشرف ٠

(ط) السلوك الانسانى ، ويشمل :

- الفروق الفردية ٠
- سمات الشخصية ٠
- ديناميات السلوك ٠
- الاتجاهات ٠
- السلوك السلبى ـ الاحباط ٠
- السلوك الايجابى ٠
- سلوك الجماعة ٠
- الصفات الشخصية للقائد الناجح ٠
- أنماط العاملين المشكلين ٠
- العامل المتبرم (الساخط) ٠
- العامل القلق ٠

ونعرض فيما يلى برنامجا عربيا للاشراف ٠٠

٣ ـ برنامج عربى عن الادارة الحكومية للمشرفين :

قام « المركز العربى للتطوير الادارى » (١) منذ انشائه عام ١٩٧٥ بتركيز اهتمامه وتوجيه طاقاته الى تنمية وتطوير القدرات الادارية للمديرين العرب . وقد نجح المركز فى حشد الخبرات العربية فى مجالات الادارة المختلفة لتسهم فى تنمية المديرين العرب فى مختلف مؤسسات وهيئات الوطن العربى .

ويعرض المؤلف فيما يلى موضوعات أحد البرامج التدريبية التى قدمها المركز عن « الادارة الحكومية للمشرفين » عام ١٩٧٧ ، وقد اشترك المؤلف فى تدريب الدارسين بهذه الدورة .

والبرنامج موجه الى رجال الادارة الوسطى والاشرافية فى القطاع الحكومى فى الوطن العربى . والهدف من البرنامج هو تطوير الأداء الادارى لرؤساء الأقسام ورجال الادارة الوسطى فى القطاع الحكومى ومؤسسات قطاع الأعمال العام فى العالم العربى ، بمساعدتهم على تطوير معلوماتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم . ومدة البرنامج ستة أسابيع . ويوضح الجدول رقم (٣٥) موضوعات البرنامج :

مسلسل	الموضوع	عدد الساعات
١	تقديم البرنامج وتعارف	٥ر١
٢	العملية الادارية والسلوك الادارى	٥ر١
٣	ديناميكيات العمل الجماعى	٤
٤	الأدوار التى يلعبها الأفراد فى الجماعات .	٥ر١
٥	دور المؤسسات الحكومية فى تنمية الوطن العربى	

جدول رقم ٣٥ ـ موضوعات برنامج الادارة الحكومية للمشرفين

---

(١) المركز العربى للتطوير الادارى : **برامج التنمية الادارية** . (القاهرة : المركز العربى للتطوير الادارى ، ١٩٧٧) .

مسلسل	الموضـــوع	عدد الساعات
٦	السلوك الانسانى	٥ر١
٧	الاتصال	٥ر١
٨	اتخاذ القرارات	٤
٩	مبادىء التخطيط ومقوماته فى الوطن العربى	٤
١٠	تقييم المشروعات	١
١١	التخطيط الزمنى للمشروعات	٤
١٢	الادارة بالأهداف	٥ر٥
١٣	الدوافع والحوافز	٣
١٤	التنظيم ـ سلسلة الادارة العامة	٤
١٥	التنظيم ـ توصيف الوظائف	٥ر١
١٦	نظم المعلومات والحاسب الألكترونى	٣
١٧	زيارة الحاسب الألكترونى بجريدة الأهرام	٤
١٨	الخدمات المحلية والتنمية المحلية	٣
١٩	التنظيم فى الادارة الحكومية	١
٢٠	تنظيم وادارة الذات	٣
٢١	التعاون الاقتصادى	٥ر١
٢٢	البيروقراطية	٥ر١
٢٣	تبسيط الاجراءات	٥ر٢
٢٤	العلاقات العامة والتعامل مع الجمهور	٢
٢٥	الرقابة وتقييم الأداء	٤
٢٦	الموازنات الحكومية والرقابة المالية	٤
٢٧	القيادة الادارية وبعض مهارات القيادة	٦
٢٨	العدو الصهيونى وتحديات القضية الفلسطينية	٣
٢٩	التجديد والتغيير والتغلب على مقاومة التغيير	٤
٣٠	الابتكار	٣

(تابع) الجدول رقم ٣٥

موضوعات برنامج الادارة الحكومية للمشرفين (تكملة)

مسلسل	الموضـــوع	عدد الساعات
٣١	استراتيجيات النمو الذاتى	١
٣٢	تقويم البرنامج	١ر٥
٣٣	تمارين سلوكية	٦
٣٤	مباريات ادارية	٨
٣٥	ندوات	٤
٣٦	زيارات ميدانية	٤
٣٧	أفلام تعليمية	٤

(تابع) الجدول رقم ٣٥

موضوعات برنامج الادارة الحكومية للمشرفين (تكملة)



ثالثا : برامج تدريبية متخصصة

نعرض فى هذا القسم نماذج لبرامج تدريبية متخصصة ، أحـــدها فى الأعمال المصرفية ، والثانى لتدريب مندوبى البيع ٠

١ ـ تدريب العاملين فى بنك فيصل الاسلامى السودانى :

لقد كانت هناك حاجة ماسة لانشاء البنوك الاسلامية فى الأمة العربيــة والاسلامية عموما ، لتقود المسيرة الاقتصادية فى هذه البلاد ، ولتختط سبيلا يجمع بين المبادىء الاسلامية عموما والممارسات الاقتصادية العصرية ٠ وان انشاء مثـــل هذه المؤسسات لابد أن يستند منذ البداية الى أساس راسخ من العلم والممارسات الموضوعية ٠

ان عملية انتقاء العاملين فى مثل هذه المؤسسات ، وخاصة فى مرحــلة البداية ، لابد وأن تقوم على أسس علميـــة موضوعية حتى تحقق أهدافهـــا الانسانية والاجتماعية والاقتصادية ٠ والهدف من عملية الانتقــاء هو تحقيق

مستوى من الكفاية الانتاجية والاقتصادية للبنك الاسلامى يزيد عن المستويات والمعدلات المألوفة فى العالم العربى ، وفى نفس الوقت أن تضمن للعاملين قدرا من الرضا النفسى والتوافق الاجتماعى بمـــا يزيد من رفاهيتهم ويرفـــع من مستوى الكفاية الانتاجية ·

وقد بدأت أول عمليـــة انتقاء للعـــاملين فى بنك فيصل الاســـلامى السودانى ، على أسس علمية سليمة قام بها خبراء فى عملية الانتقاء والتوجيه المهنى · وقد جاء فى التقرير المقدم من لجنة الخبراء عن عملية الانتقاء المهنى ببنك فيصل الاسلامى السودانى ـ البند (٢) من التوجيهات ـ ما يأتى :

« ان عملية الانتقاء فى المجال المهنى هى فى حقيقة الأمر الخطوة الأولى، تليها عملية التدريب · وينبغى أن يتم تدريب الطلائع الأولى على أساس علمى، بمعنى الافادة من نواحى القوة والضعف فى خبراتهم ومهاراتهم · ويتم ذلك التشخيص فى ضوء تحليل الأعمال البنكية ، وأن يتم التدريب بأسلوب يفيد من آخر التطورات العلمية فى هذا المجال » (١) ·

وتنفيذا لهذه التوصية عقدت « الدورة التعريفية الأولى للعاملين ببنـك فيصل الاسلامى السودانى » لمدة أسبوعين فى الفتـرة من ١٩٧٨/٤/١ الى ١٩٧٨/٤/١٤ · وقد تحدد الهدف العام لهـذه الدورة التدريبيـة فى الآتى : « تعريف المتدربين بماهية البنوك الاســلامية . والأنشطة التى تمـــارسها . والأسس الشرعية والفنية لهذه الأنشطة ، والفلسفة التى تكمن خلف كل نشاط . وأساليب العمل فى هذه البنوك بشكل عام » ·

وفى ضوء الأهداف تم تصنيف المادة التدريبية الى الموضوعات الرئيسية التالية :

١ ـ بنوك اسلامية ·

٢ ـ موضوعات اقتصادية واجتماعية عامة ·

---

(١) جابر عبد الحميـــد جابر . سيد عبد الحميـــد مرسى . محمـــود الأنصارى : « تقرير عن عملية انتقاء موظفى بنك فيصل الاسلامى السودانى ، · **بحث غير منشور** · (القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية . سبتمبر ، أكتوبر ١٩٧٧) . ص ٥٢ ·

٣ ـ دراسات مصرفية ٠

٤ ـ ثقافة اسلامية ٠

وفيما يلى تفصيل الموضوعات :

١ ـ بنوك اسلامية : (عدد الساعات ٢٠)

(أ) **الاطار الشرعى للبنوك الاسلامية** ، ويشمل :

— نظام التمويل الحالى فى البنوك التجارية ، ومناقشة هذا النظام وتحديد موقفه من الشريعة الاسلامية ٠

— العمليات المصرفية فى البنك الاسلامى وتكييفها الشرعى (الايداع ـ الاقراض ـ فتح الحسابات ـ الحسابات الجارية ـ ودائع الادخار ـ خطابات الضمان ـ الاعتمادات المستندية ـ تحويل النقود) ٠

— الاستثمار بالمشاركة (تأصيل المبدأ فى ضوء الشريعة الاسلامية ، وطرق التنفيذ ، وتوزيع الأرباح) ٠

(ب) **الأسس النظرية للبنك الاسلامى وأنشطته المختلفة** ، وتشمل :

— نظرة تاريخية عن الفكرة والظروف التى عاصرت انشاء البنوك الاسلامية ـ التحديات التى تواجه البنك الاسلامى ٠

— أنشطة البنك الاسلامى (الودائع ـ القروض ـ التمويل بالمشاركة ـ الاستثمار ـ التكافل الاجتماعى ـ الزكاة) ٠

— الفلسفة التى تكمن خلف كل نشاط من الأنشطة ٠

— مدى قدرة البنك الاسلامى على تجسيد النظام الاقتصادى فى الاسلام ٠

— شبكة البنوك الاسلامية وعلاقة كل منها بالآخر ، وعلاقتها بالبنك الاسلامى الدولى ، وبالاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ٠

أسلوب التنفيذ : المحاضرة ، والمناقشة ، والندوة ٠

٢ ـ **موضــوعات اقتصادية واجتمــاعية عامة :** (عــدد الســاعات ١٠) ، وتشمل :

— الموارد الاقتصادية البشرية والطبيعية ٠

— أهم المشاكل الاقتصادية والاجتمــاعية فى الدول الاســلامية ، مع التركيز على مشاكل المجتمع السودانى ٠

— معوقات التنمية ، وكيفية التغلب عليها ٠

— المذاهب الاقتصادية المعاصرة ، مع المقارنة بالمبــادىء الاقتصادية فى الاسلام ٠

— نظرة على الهيئات المالية الدولية (صندوق النقد الدولى ـ البنك الدولى للانشاء والتعمير ـ السوق الأوروبية ـ مجــلس الوحــدة الاقتصادية العربية) ٠

— نقود وبنوك (مصادر التمويل واستخداماته فى المجتمعات الحديثة ـ أجهزة التمويل المعاصرة ـ البنوك التجارية ـ البنوك المتخصصة ـ شركات التأمين ـ شركات الاستثمار ـ الأوراق المالية) ٠

أسلوب التنفيذ : المحاضرة ، والمناقشة

٣ ـ **دراسات مصرفية :** (عدد الساعات ٢٠) ، وتشمل :

— أساسيات العمل المصرفى ، والعمليات التى تقوم بها كل ادارة من ادارات البنك ٠

— أساليب الايداع والسحب ، ومشكلات العمل اليومية ٠

— الدورة المستندية وأنظمة الضبط الداخلى ٠

— حسابات التكاليف ٠

— تحليل المراكز المالية ٠

— ادارة مصــــارف (مســــئولية المديرين والتنفيذيين ـ الســياسات الادارية) ٠

— أساليب الرقابة الداخلية والخارجية ٠

— مبادىء فى طرق دراسة المشروعات وتحليل الاستثمارات ٠

— تحليل بنود الميزانية الاجمالية للمصرف ·

— تنمية المدخرات (أهمية المدخرات — وسائل جذب المدخرات) ·

أسلوب التنفيذ : المحاضرة — المناقشة — التدريب بالنماذج — دراسة الحالة ·

٤ — **ثقافة اسلامية :** (عدد الساعات ١٢) ، وتشمل :

— حاضر العالم الاسلامى ومستقبله ·

— البنك الاسلامى دعامة النهوض بالمجتمعات الاسلامية ·

— خلود الشريعة الاسلامية وحاجة المجتمعات الاسلامية لتطبيقها ·

— الاقتصاد الاسلامى جزء من منهج الله الشامل للبشر ·

— التوازن بين الجوانب الروحية والمادية فى الاسلام ·

— كيف تم عزل الاسلام عن قيادة المجتمع ، والعوامل الذاتية والخارجية التى ساعدت على ذلك ، وما خسرته المجتمعات الاسلامية من جراء ذلك ·

— مقومات ازدهار الحضارة الاسلامية ·

— حتمية الحل الاسلامى ومعالمه ·

— كيف نغير من أحوال المجتمعات الاسلامية ، ومسئولية المسلم ودوره فى ذلك ·

— الصراع بين الفكر الاسلامى والحضارة الغربية ·

— المفهوم الحقيقى لكلمة المسلم ، والمصدر الحقيقى لقوته ·

أسلوب التنفيذ : المحاضرة — الندوة ·

٢ — تدريب مندوبى البيع :

ان التدريب على أعمال البيع مسئولية أساسية للمؤسسات التى تنتج السلع وتروجها ، حتى تعد مندوبيها وتنمى قدراتهم على ترويج وبيع هذه السلع · ولتحديد مسئوليات مندوب البيع نجد طرقا عديدة · يوضح شكل رقم (٤٢) نموذجا لتحديد مسئوليات مندوب البيع (١) ·

---

(١) R. Craig (ed.) ; **Training and Development Handbook** (2nd ed.). (N.Y. : Mc. Graw-Hill, 1976), p. 26—11.

(١) ادارة الذات	(٢) مواجهة العملاء	(٣) مواجهة المسئوليات نحو المنظمة	(٤) مواجهة الجوانب الفنية للعمل
١ ـ اعرف نفسك على حقيقتها . ٢ ـ شارك فى تحديد حصتك فى البيع وغيرها من الاهداف . ٣ ـ خطط عملك ونشاطك . ٤ ـ اعمل على تنمية شتى جوانب مهاراتك الشخصية واستفد منها . ٥ ـ اعمل على تنمية مهارات الاتصال واستخدمها . ٦ ـ اعمل على تنمية مهاراتك الابتكارية واستخدمها . ٧ ـ استخدم مهاراتك فى حل المشاكل . ٨ ـ تابع نمو المؤسسة . ٩ ـ تابع التطورات الصناعية . ١٠ ـ تابع التطورات الفنية فى مجال البيع .	١ ـ اعرف اسلوبك فى البيع وحاول تعديله بما يناسب الموقف . ٢ ـ حاول التعرف على اسلوب العميل فى الشراء وحاول مواجهته بما يحقق أفضل النتائج . ٣ ـ حاول التعرف على مختلف مواقف البيع وكيفية التوافق معها . ٤ ـ حاول الحصول على عملاء جدد . ٥ ـ اعمل على أن يكون لديك رصيد من المقترحات ووسائل العرض . ٦ ـ حاول ادارة الحديث البيعى حتى نهايته . ٧ ـ تابع عملاءك باستمرار .	١ ـ اعرف رئيسك كشخص وأفضل طريقة للتعامل معه . ٢ ـ حاول التوافق مع مواقف العمل المختلفة . ٣ ـ تعرف على أهداف المؤسسة ومشاكلها واستراتيجياتها . ٤ ـ حاول التعرف على تطور المؤسسة منذ نشأتها وموقفها الحالى . ٥ ـ تعرف على نظم المؤسسة وسياساتها . ٦ ـ اعرف الاشخاص المهمين بالمؤسسة ووظائفهم . ٧ ـ احتفظ بالسجلات اللازمة لعملك . ٨ ـ أعد التقارير المطلوبة وقدمها . ٩ ـ كن مصدرا للمعلومات والرأى للمؤسسة . ١٠ ـ تعاون مع زملائك وقدم لهم المساعدة عندما يطلبونها . ١١ ـ اشترك فى الاجتماعات . ١٢ ـ ابحث عن الافكار التى تساعد المؤسسة وقدمها للادارة . ١٣ ـ اشترك فى جهود العلاقات العامة اللازمة للمؤسسة .	١ ـ اعرف سلعتك من حيث خواصها ومزاياها وفوائدها . ٢ ـ اعرف السوق جيدا . ٣ ـ اعرف منافسيك وخواصهم ونواحى قوتهم وضعفهم . ٤ ـ اعرف حدود نشاطك ولا تتجاوزه . ٥ ـ تفاعل مع زملائك . ٦ ـ استخدم الاجراءات الفنية المتعارف عليها فى المؤسسة .

شكل رقم ٤٢ ـ نموذج لمسئوليات وظيفة مندوب البيع

برنامج تدريبى لمندوبى البيع :

اتفقت « مؤسسة تهامة للاعلان والعلاقات العامة وأبحاث التسويق » بالمملكة العربية السعودية ، مع مركز البحوث والتنمية ، بكلية الاقتصاد والادارة بجامعة الملك عبد العزيز على اعداد برنامج تدريبى لمندوبى البيع . واتفق على أن يكون الدارسون من الحاصلين على المؤهلات المتوسطة . وقد تم اختيار الدارسين باستخدام الاختبارات النفسية والمقابلة الشخصية . واتفق على أن يتم تنفيذ هذا البرنامج فى ١٢ أسبوعا ، على أن تشمل الدراسة النظرية ثلاثة أيام ويخصص يومان للزيارات والتطبيقات العملية .

وقد قام المؤلف باعداد الاختبارات النفسية اللازمة لانتقاء الدارسين واشترك فى عملية المقابلة ، وقام بتصحيح نتائج الاختبارات واستخراج النتيجة النهائية ، كما اشترك فى التدريب بالنسبة للموضوعات السلوكية .

ويوضح الجدول رقم (٣٦) موضوعات الدراسة

مسلسل	الموضوع	عدد الساعات
١	معلومات عن السلع وتقسيماتها	٢
٢	معلومات عن المستهلكين وتقسيماتهم	٢
٣	معلومات عن قنوات التوزيع وتجارة الجملة والتجزئة .	٢
٤	معلومات عن أساليب الترويج	٢
٥	معلومات عن السوق السعودى وظواهره المختلفة .	٢
٦	تطبيقات عن الموضوعات السابقة	٦
٧	دور الاعلان فى الحياة الاقتصادية	٣
٨	الاساس السيكلوجى للاعلان واهتمامه بالفرد ودوافعه وتصرفاته المنطقية والانفعالية .	٤

جدول رقم ٣٦ ـ موضوعات تدريب مندوبى البيع

مسلسل	الموضـــوع	عدد الساعات
٩	تحرير الاعلان	٣
١٠	الجوانب الفنية فى الاعلان	٣
١١	تنفيذ الاعلانات فى مرحلتها الأخيرة	٣
١٢	قياس أبعاد الاعلانات وتكاليفها	١
١٣	زيارات ميدانية لأقسام المؤسسة وورش انتاج اللوحات الاعلانية والمطابع ٠	١٦
١٤	وحدة سوق الاعلان بالمملكة العربية السعودية٠	١٢
١٥	تطبيقات للموضوع السابق ٠	٨
١٦	وظيفـة الوكالة الاعـلانية ودورها فى الداخل والخارج ٠	٢
١٧	تنظيم الوكالة الاعلانية ٠	١
١٨	دور الوكالة فى اجـراء البحوث ووضع خطط الدعاية والعلاقات العامة ٠	٢
١٩	العـلاقة بين الوكالة الاعـلانية ووسـائل الاعلان ٠	١
٢٠	معلومات عن مؤسسة تهامة وعلاقتها بعملائها٠	٢
٢١	تطبيقات عمـلية للوحدات الخاصة بالوكالة الاعلانية ٠	٨
٢٢	تحديد أسماء العملاء المرتقبين والاتصال بهم ٠	٢
٢٣	أنواع العملاء وكيفية مواجهتهم ٠	١
٢٤	الحديث البيعى ، ومعالجة الاعتراضات وختام الحديث ٠	٤
٢٥	امكانيات المؤسسة وتشـمل : المعـارض ، والعينات ، والنشرات التوضيحية ، والتعبئة والتغليف ، وتصميم نوافذ المعروضات ٠	١
٢٦	تدريب عملى على الموضوع السابق ٠	٦
٢٧	برنامج مركز فى اللغة الانجليزية ٠	٣ شهور

(تابع) الجدول رقم ٣٦ ـ موضوعات تدريب مندوبى البيـع

مراجع الباب الخامس

١ ـ أحمد زكى صالح : **نظريات التعلم** · القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، سنة ١٩٧١ ·

٢ ـ المركز العربى للتطوير الادارى : **برامج التنمية الادارية** · القاهرة : المركز العربى للتطوير الادارى ، سنة ١٩٧٧ ·

٣ ـ رمزية الغريب : **التعلم** (ط ٤) · القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، سنة ١٩٧٦ ·

٤ ـ جابر عبد الحميد جابر ، سيد عبد الحميد مرسى ، محمود الأنصارى : « تقرير عن عملية انتقاء موظفى بنك فيصل الاسلامى السودانى » ، **بحث غير منشور** · القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية سبتمبر ـ أكتوبر ، سنة ١٩٧٧ ·

٥ ـ سيد الهوارى : **الادارة بالأهداف والنتائج** · القاهرة : مكتبة عين شمس سنة ١٩٧٦ ·

٦ ـ سيد عبد الحميد مرسى : **الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى** · القاهرة : الخانجى ، سنة ١٩٧٦ ·

٧ ـ سيد عبد الحميد مرسى : **العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج** · القاهرة : العالمية للنشر ، سنة ١٩٧٨ ·

٨ ـ سيد عبد الحميد مرسى : « صفات المدير الناجح » · **مجلة الاقتصاد والادارة** ، العدد الثالث ، رجب ١٣٩٦ هـ · ص ٢٧ ـ ٤٠ ·

٩ ـ سيد عبد الحميد مرسى : **سيكلوجية المهن** (ط ٤) · القاهرة : المطبعة العالمية ، سنة ١٩٧٧ ·

١٠ـ سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف (ترجمة) : **السلوك الانسانى فى العمل** · القاهرة : دار نهضة مصر ، سنة ١٩٧٤ ·

١١ـ فتوح محمود أبو العزم : **تمثيل الأدوار كوسيلة من وسائل التدريب** ٠ الاسكندرية : معهد الادارة العامة ، سنة ١٩٧٠ ٠

١٢ـ فؤاد أبو حطب ، وآمال صادق : **علم النفس التربوى** ٠ القاهرة ٠ مكتبة الأنجلو المصرية ، سنة ١٩٧٧ ٠

١٣ـ مصطفى فهمى : **سيكلوجية التعلم** ٠ القاهرة : مكتبة مصر سنة ١٩٥٧ ٠

14 — Berger, M., and Berger, P. (eds.) ; **Group Training Techniques.** Essex : Gower, 1972.

15 — Blake, R., and Mouton, J. ; **The Managerial Grid.** Houston : Gulf Publishing, 1964.

16 — Bloom, B. ; **Taxonomy of Educational Objectives.** N.Y. : Longmans, 1955.

17 — Bradford, L., Gibb, J., and Benne, K. (eds.) ; **T-Group Theory and Laboratory Method.** N. Y. : Wiley, 1964.

18 — Carrol, S., and Tosi. H., **Management by Objectives : Application and Research.** N. Y. : Macmillan, 1973.

19 — Craig, R. (ed.) ; **Training and Development Handbook** (2nd ed.). N.Y. : Mc. Graw-Hill, 1976.

20 — Drucker, P. ; **The Practice of Management.** N. Y. : Harper, 1954.

21 — Gagne, R. ; **The Conditions of Learning.** N.Y. : Holt, Rinehart, and Winston, 1965.

22 — Gilbert, T. ; «Praxconomy : A Systematic approach to Identifying Training Needs.» **The Management of Personnel Quart.,** 6, 3, Fall 1967.

23 — Halsey, G. ; **Selecting and Development of First-Line Supervisors.** N.Y. : Harper, 1955.

24 — Hilgard, E., and Bower, G.; **Theories of Learning** (4th ed.). Englewood, N. J.: Prentice-Hall, 1975.

25 — Kalley, G.; **The Psychology of Personal Construcls.** N.Y.: Norton, 1955.

26 — Kirkpatrick, D.; «Evaluation of Training.» In Craig, R. (ed.); **Training and Development Handbook** (2nd ed.). N.Y.: Mc. Graw-Hill, 1976, Ch. 18.

27 — Koffka, K.; **The Growth of the Mind.** N.Y.: Harcourt Brace. 1925.

28 — Laird, D.; **Approaches to Training Development.** Mass.: Addison-Wesley, 1978.

29 — Levine, M.; **Cognitive Theory of Learning.** N.Y.: Wiley, 1975.

30 — McCormick, E., and Tiffin, J.; **Industrial Psychology** (6th ed.). London: Allen and Unwin, 1975.

31 — Morrison, J.; «Determining Training Needs.» In Craig, R. (ed.); **Training and Development Handbock** (2nd ed.). N.Y.: Mc.Graw-Hill, 1976, Ch. 9.

32 — Pavlov, I.; **Conditioned Reflexes.** N.Y.: Oxford Univ. Press, 1927.

33 — Skinner, B.; **The Technology of Teaching.** N.Y.: Appleton-Century-Crofts, 1968.

34 — The Conference Board; «Managing by and with Objectives.» **Studies in Personnel Policy**, 212. N.Y.: The Conference Board, 1973.

35 — Thorndike, E.; **The Psychology of Learning.** N.Y. : Teachers College, Columbia Univ., 1913.

36 — Warren, M.; **Training for Results : A Systems Approach to the Development of Human Resources in Industry.** Mass. : Addison-Wesley, 1969.

★★★

الباب السادس

التأهيل المهنى

- المفاهيم الأساسية للتـاهيل المهنى .
- تطبيقات عملية فى التـأهيل المهنى .

الفصل الرابع عشر

المفاهيم الأساسية للتأهيل المهنى

ان نواحى قصور الأشخاص المعوقين متنوعة وعديدة ، كما هى الحال بالنسبة لامكانياتهم . وقد تشمل مشكلات الفرد الطبية أو مشكلاته النفسية أو الاجتماعية أو المهنية وما شابهها . وقد تتطلب ازالة مثل هـذه العقبات مجرد اجراء بسيط أو سلسلة متلاحقة من الخـدمات المتشابكة ، ومن المهم الاعتراف بأن حاجات الفرد المعوق هى أيضا متداخلة ومتشابكة ، ويتوقف بعضها على البعض الآخر الى حد كبير ، ولهذه الحقيقة قيمتها الأساسية فى التعرف على حاجات المعوقين ، وفى تنظيم الخدمات التى تكفل تغلبهم على نواحى قصورهم .

ومن وجهة نظر الشخص المعوق ، فان عملية التأهيل يجب أن تقبل على أساس من الخـدمات الفـردية المتنوعة التى تناسب مختلف المواقف والتى لا يمكن أن تقوم بها جهة واحـدة أو فرد واحد ، فهى وظيفة مشـتركة ذات مسئوليات متعددة من قبل المجتمع . ويدخل مجتمع الشخص فى نطاق عملية التأهيل باعتباره نابعا منه ومنتميا اليه . ويحاول التأهيل اعادة تكيفه بالنسبة لهـذا المجتمع ، بل ان هـذا المجتمع مستغرق فى العملية منذ بدايتهـا حتى منتهاها . ويحمل مصطلح التأهيل فى ثناياه مدى فهم المجتمع لهـذه الناحية من الخدمات ، اذ نرى أن الخدمات الأساسية للمعوقين تقوم بها المؤسسـات المختلفة التى من شأنها عملية التأهيل ، ويعاونها فى استكمال هذه الخـدمات عدد آخر من المؤسسات المتخصصة فى نواح معينة .

ولا مجال لمناقشة القضايا الفلسفية للتأهيل فى مجتمع ديموقـراطى . فبغض النظر عن جنس المعوق أو عقيدته الدينية أو مكانته الاجتماعية ، وبغض النظر عن طبيعة عجزه ، فاننا نتقبله كانسان له كرامته وكيـانه ، كما أن له حقوقه الأساسية فى النواحى السياسية والاجتماعية والانسانية التى تستهدف أن يؤدى وظيفته فى الحيـاة بما يحقق اشـباعه الشخصى وفائدته . وتعتبر الكرامة الانسـانية للفـرد المعوق شيئا آخـر بعيدا عن اعتبـارات الضعف والتواكل ، ولا يتضمن هـذا القول أى تلميح بامتياز أو حق خاص للمعوق .

فاننا نتقبل أهمية الفرد كحق انسانى مكتسب باعتباره عضوا فى المجتمع ٠ فالتأهيل هو احدى صور الضمان الاجتماعى ، وهو امتداد الخدمات التعويضية للمعوقين بغرض تكافؤ الفرص ، كما أنه حماية لاستقلال الفرد الذى يجد نفسه قد أصيب بعجز فى أى وقت ولأى سبب كان ٠

وهناك ملاحظة جديرة بالذكر فى رعاية المعوقين ، وهى خاصة برغبات المعوقين ٠ فهم يرغبون رغبة أكيدة فى أن يتقبلهم المجتمع تقبلا تاما كأعضاء عاملين منتجين يسهمون فى رفع الكفاية الانتاجية للمجتمع ٠ وعلى الرغم من أن هناك قلة من المعوقين قد تمت لديهم مواهب فذة ، عوضتهم عما فقدوه ، فان أغلب الناس اذا ما أقعدتهم الاصابة يتوقعون أن يتركوا على هامش الحياة ، أو يصبحوا على الأقل متواكلين سواء من الناحية المالية أو غيرها ٠ وان أكبر مصدر للشعور بالاخفاق للمعوقين هو احساسهم بأنهم قد أصبحوا عالة على غيرهم أو على المجتمع ٠ وكثيرا ما تكون مظاهر الكسل والتوانى وفقدان الدافع وعدم الاستجابة التى تبدو أحيانا فى اتجاه المعوقين ناجمة عن شعورهم بالهزيمة والانكار نتيجة لعجزهم ٠

ويمكن للمعوقين أن يحققوا الخبرات الناجحة نحو احترام الذات والاعتماد على النفس ٠ وتحقيق الذات ، وتقبل الجماعة لهم ، اذا ما استطاعوا استعادة قدرتهم على العمل والانتاج ، وتعتبر هذه الناحية من أهم الدلالات فى عملية التوافق المهنى ٠ واننا نجد ذوى العاهات الذين فى مؤسسات التأهيل يسعون أساسا كى يثبتوا لأنفسهم أنهم عاملون منتجون مفيدون للمجتمع ٠ ويمكن تحقيق ذلك عن طريق اظهار قدرتهم الانتاجية فى الأعمال الملائمة لهم ٠ ولا يسعى المعوقون الى التشغيل المبنى على أساس من الاحسان أو الشفقة أو الاعتبارات الانسانية وحدها ، اذ أن التخديم على هذا الأساس ينكر عليهم الحصول على الاشباع عن طريق التحصيل والانجاز والمساواة فى الفرص المتكافئة ٠

ونتيجة لما سبق ذكره فان تحقيق الأهداف ذات طابع المنافسة يعتبر فرضا أساسيا فى فلسفة رعاية المعوقين ، اذ أن الفرد يسعى للحصول على العمل على أساس أنه شخص صالح للوظيفة ، وأن صاحب العمل يستفيد منه ٠ وفى هذا دلالة على تقبل المجتمع للشخص المعوق باعتباره عضوا من الجماعة وفردا نافعا للمجتمع ٠ ويمكن تلخيص ذلك بقولنا انه لا يمكن تحقيق التكيف المهنى للمعوقين الا اذا كان الهدف من العمل قد وضع على أساس أكبر مستوى من القدرة على التنافس بالنسبة للفرد فى حدود أقصى طاقته على العمل والانتاج ٠

فروض اولية :

ان الجهود التى تبذل لرعاية المعوقين مبنية على الفروض الآتية :

١ ــ التاهيل عملية فردية :

اذ تبذل جميع الجهود لمواجهة الاحتياجات الخاصة للفرد المعوق ، فهى دراسة حالة تطبيقية تعنى بالشخص ، كما تهتم بالمشكلة التى يعرضها ٠

٢ ــ التاهيل عملية ذات طابع ديمقراطى :

فهى تتصف بطابع السماحة والتقبل فى علاقاتها ، حيث يسهم الشخص المعوق اسهاما فعالا فى اتخاذ جميع القرارات وتفهم أهميتها ومدى صحتها ٠

٣ ــ التأهيل عملية تتكامل فيها نواحى التشخيص النفسية والاجتماعية والمهنية والطبية :

نظرا لأن التشخيص النهائى للتأهيل يستهدف تحقيق الكفاية الوظيفية الشاملة للمعوق ، فهو موضوع على أساس ثلاثة عوامل متانية ٠ ويعتمد بعضها على البعض الآخر وهى :

(أ) أعلى مستوى من الوظائف البدنية التى تستطيع الرعاية الطبية تحقيقها بالنسبة للشخص ٠

(ب) التنمية الاجتماعية ، أى يصبح الفرد شخصا اجتماعيا قادرا على تحقيق الشعور بالأمن والاشباع والرضا فى حياة الأسرة والجماعة والمجتمع الذى ينتمى اليه ٠

(ج) التنمية الاقتصادية ، بحيث يصبح الشخص مستقلا اقتصاديا ٠ ومندمجا فى نواحى نشاط بناءة مثمرة بأقصى درجة انتاجية يستطيعها ٠

٤ ــ يجب أن تبدأ عملية التأهيل منذ التحقق من وجود عجز قد يؤدى الى حدوث عاهة ٠

٥ ــ يعمل التأهيل على توافر الخدمات والترتيبات التى تساعد المعوق حتى يتغلب على عاهته ٠

ولا تقدم خدمات التأهيل على أساس سلبية المعوق ، بل يفترض استجابته لهذه الخدمات والعمل على الاستفادة منها ٠

★ ★ ★

مفاهيم أساسية فى التأهيل

يضع تأهيل المعوقين مشكلة أمام المجتمع تعجز كفاياته المختلفة عن علاجها منفردة ٠ فالمهارات الطبية والنفسية والاجتماعية والمهنية والتعليمية غير كافية لتأهيل الشخص المعوق ، ما لم تكن هذه الخدمات متكاملة وتستهدف معاونة الشخص للتغلب على قصوره من جميع النواحى ٠

ولا يكفى فى علاج مشكلة المعوقين أن نشير مثلا الى « فئة » المشلولين أو « فئة » المكفوفين ، بل ان تأهيل الشخص المعوق يستلزم عمليات ليست سوى قطاعا رأسيا يشتمل على أجزاء من ميادين متعددة ٠ وتمثل هذه الأجزاء ــ اذا ما ترابطت ــ عملية التأهيل التى تتضمن ميادين التخصص فى الطب والجراحة والتوجيه المهنى والتشغيل ، وتعرض هذه بدورها قطاعات عرضية للخدمات العامة ومكاتب العمل والتشغيل والعلاج المهنى والعلاج الطبيعى ٠ ولكن ذلك لا يستكمل هرم الخدمات ٠ فمن الجلى أنه على الرغم من أهمية التخصص فى مجال التأهيل ٠ فان المعوقين لا يستفيدون منها الا اذا أدركوا أن هذه الخدمات ذات صلة وثيقة ومنطقية بتنمية امكانياتهم وقدراتهم ٠

وتعتبر مصطلحات « الصلاحية البدنية » و « العجز البدنى » غير دقيقة فى وصفها الا فى حالات التطرف ، فهى ليست نسبية فقط ولكنها فى أغلب تطبيقاتها تعميمات غير وافية تشير بغموض الى اطار الاتجاهات الاجتماعية بدلا من القدرات الوظيفية ٠ فهناك من المعوقين ذوى العجز الشديد الذين استطاعوا أن يحققوا التوافق الاجتماعى والاقتصادى بنجاح ، كما أن هناك ذوى الاصابات الطفيفة أو الأسوياء الذين لم يستطيعوا تحقيق مثل هذا التوافق ٠ ان مجرد التأمل العارض فى هذه الناحية يوضح الافتراضات الخطيرة التى تنطوى عليها معالجة مشكلة الانحراف أو الشذوذ البدنى ٠ ومن شأن المعلومات المحدودة ذات الدلالة الاجتماعية والاقتصادية والمهنية الخاصة بالصلاحية البدنية أو العجز البدنى أن ترتبط ارتباطا ممزوجا

بالحقيقة العلمية ، ففى أثناء التطبيقات اليومية نجد أن هذه المعلومات ممزوجة بالأساطير والتحامل ، كما تزداد اعوجاجا وتشوها بسبب انخفاض المستوى الاجتماعى والاقتصادى للمعوقين ٠

ويتوقف مدى استخدام أى معـــارف معينة على مدى ادراك الشخص الذى يستخدمها وفهمه اياها ٠ ويمكن أن تؤدى مناقشة أية ناحية من نواحى التأهيل الى الفائدة المرجوة اذا ما ارتبطت أصـولها بالأهـداف الأساسـية للتأهيل ٠ ويختص هذا الفصل من الكتاب بتقديم مفاهيم ومعارف تمهيدية ، من شأنها أن تجعل المناقشات التالية ذات مغزى ٠ وفيما يلى المفاهيم الأساسية للتأهيل :

أولا ــ العاهة (الاعاقة) والعجز (١) :

على الرغم من أن كلمتى « العاهة » handicap « والعجز » disability غالبا ما تستخدمان استخدام المترادفين ، فانه يجب أن يدرك الشخص الـذى يعمل فى مجال التأهيل الفرق بين الكلمتين ٠ فمشكلة الشخص المعوق لاتتمثل فى شدة العجز ذاتها ، ولكنها تتضح فى قسوة العوائق والعقبات التى تقيمها ناحية العجز فى طريق الشخص ٠

فاذا أخذنا مثالا لذلك حالة شخصـين على وشك الخـروج من مصحة للدرن الرئوى ، وهما متماثلان تقريبا فى درجة المرض والعلاج والشفاء ، أى أن نواحى عجزهما متماثلة من وجهة النظر الطبية ٠ فاذا كان أحدهما يعمل ــ قبل الاصـابة بالمرض ــ كاتب حسـابات والآخـر سـباكا ٠٠ فاننا نلاحظ ما يأتى : أن كاتب الحسابات كان يبذل مجهود بدنيا طفيفا ، فى حين أن السباك قد يعـانى من الخوف والقلق والتوتر وعدم الشعور بالأمن ، وقد يحجم عن العودة الى مزاولة عمله الأصلى دون تعديل أو تغيير ، واذا فهو لايعانى من أية عاهة ٠ أما بالنسبة للسباك فانه يجد نفسه محاطا بقيود تحول دون عودته الى عمله السابق ، اذ أصبحت مهنته السابقة مغلقة بالنسبة له ، ما لم يدخل عليها تعـديل أو تحوير كبير ٠ أما بالنسـبة لكاتب الحسـابات فانه يستطيع استئناف عمله السابق مستعيدا دخله ومركزه الاقتصادى السابق ومكانته فى الأسرة ، وأن يزاول نشاطه فى المجتمع كسابق عهده ، فعاهته تختلف تمـاما

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى (ترجمة) ، **أسس التأهيـل المهنى** (تأليف هاملتون) (القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٦٢) ، ص ١٩ ــ ٢٨ ٠

عن عاهة السباك الذى يواجه بضرورة تغيير مهنته وما يتبع ذلك من مشكلات المهارة والتعليم والخبرة والمسئوليات العائلية ، مما يسبب له قصورا وعاهة لا يجدها زميله كاتب الحسابات • وبالاضافة الى ذلك فان السباك قد يعانى من الخوف والقلق والتوتر وعدم الشعور بالأمن ، وقد يحجم عن مغـــامرة المستشفى لهذه الأسباب • ويتضح مما تقدم أن العناصر التى سبق ذكـرها تنشأ عن نواحى عجز متشابهة فى الحالتين ، ووجود هذه العناصر فى السباك بسبب مواجهته بنواحى القصور والعاهة هى ناحية لا يشعر بها أو يواجهها كاتب الحسابات •

ولذا فيمكن القول بأن نواحى العجز المتشابهة تنتج عنها حالات مختلفة من العاهات •

« فالعجـــز » حالة من الضرر أو التعطيـــل ـ البـدنى أو العقلى ـ ذات صـورة موضـوعية يمكن عادة وصـفها وتشخيصها بمعـرفة طبيب • وهى بالضرورة شىء طبى • أما « العاهة » فهى النتيجة المجمعة للعوائق والعقبات التى يسببها العجز بحيث تتدخل بين الفرد وأقصى طاقة وظيفية له مما يعطل طاقته الانتاجية • فالعاهة قياس لمدى الخسارة أو النقص فى طاقة الفرد فى أى ناحية من النواحى ، وهى شىء فردى ينشأ عن الحواجز التى يجب أن يعبرها أو يتخطاها الشخص المعوق حتى يحقق أقصى درجة من الاستفادة فى النواحى البدنية والعقلية والاجتماعية والمهنية فى حدود امكانياته •

وعن طريق العـــاهة الناتجة من العجـــز تتقرر فـردية الشخص موضع التأهيل ، وتتحدد درجة تواكله واعتماده على الغير أو على نفسه ، ســواء أكان هذا الاعتماد أم التواكل من الناحية المالية أم البدنية أم الاجتماعية أم الانفعالية • وتلعب الخدمات التأهيلية دورا هاما خلال هذه المرحلة لمواجهة احتياجات الشخص المعوق • وكلما ازدادت حدة العاهة ازدادت درجة تواكل الشخص واعتماده على الآخرين • وتسير خـدمات التأهيل فى اتجاه ازالة نواحى القصور التى تسببها العـــاهة • وليس معنى ذلك أن التأهيـــل لا يعنى بناحية العجز الذى سببته الاصابة ، بل ان خدمات التأهيل تؤدى رسالتها فى نطاق الامكانيات الطبية التى من شأنها العمـــل على التخفيف من العجـــز أو ازالته • وعلى أى من الحالات فاننا نجد الشخص عادة لا يزال عاجـزا أو قاصرا يعانى من عجزه أو من قصوره حتى فى ظل أفضـــل النتـــائج الطبية ، وتعتبر حالات البتر والدرن الرئوى وكف البصر والشلل خير شاهد على ذلك •

ومن المألوف عادة أن نرى الأشخاص المعوقين مازالوا يجدون أنفسهم فى حالة قصور أو عجز بعد أن تستنفد المهارات الطبية جميع امكانياتها . وعلى أساس المشكلة القائمة ، وبافتراض التعاون الطبى ، يجب أن يستخدم المجتمع جميع امكانياته الصحية والاجتماعية والمهنية والترويحية لتأهيل ورعاية المعوقين . فليست المشكلة مجرد اضافة سنوات لحياة الشخص المعوق ، بل اضافة حياة نافعة لسنوات عمره .

وتعتبر الأسئلة الآتية ذات أهمية وحساسية بالنسبة لعملية تأهيل المعوقين :

١ ــ هل من الممكن العثور على الشخص المصاب أو المعوق ، والتعرف على حاجته قبل أن يستفحل ضرر الاصابة ؟ (يبدأ التأهيل بمجرد التشخيص) .

٢ ــ هل يمكن فهم الشخص المعوق وتحليل مكوناته ؟ (لا يمكن فهم العجز فهما صحيحا اذا لم يتضمن التشخيص تفهما دقيقا لشخصية الفرد) .

٣ ــ ما هى الامكانيات المتوافرة حاليا ، وما الذى يحتاج منها الى تطوير لمواجهة هذه الاحتياجات ؟ (مرونة خطة التأهيل) .

٤ ــ كيف يمكن للخطة المشتركة أن تجعل هذه الخدمات مؤثرة ونافعة بالنسبة لأكبر عدد من الحالات ؟ (أهمية التنسيق بين الخدمات) .

تحليل العاهة :

على أساس أن العاهات معقدة ولها فرديتها ، كما هى الحال بالنسبة للأشخاص الذين يعانون منها ، فانه يمكن القول بأنها تخضع للقياس بدرجة كبيرة ، كما يمكن أيضا قياس درجة التقدم التى تحرز فى التغلب عليها وتعلن العاهات عن وجودها بالطرق الآتية :

١ ــ فقد الصلاحية للعمل ، أو القدرة على الكسب ، أو القدرة على تحقيق التوافق المهنى .

٢ ــ فقد الاحساس بالانتماء الى الجماعة ، وفقد الشعور بالأمن المتضمن فى المشاركة الايجابية فى حياة الجماعة والأسرة .

٣ ـ ازدياد التواكل فى النواحى المالية أو الاجتماعية أو الانفعالية أو البدنية ٠

٤ ـ التغيرات التى تطرأ على الشخصية ، فكل انحراف حقيقى أو تصورى عن الناحية السوية يعتبر مثيرا بالنسبة للشخص المعوق ، بحيث يملى عليه القيام ببعض التكيف من الناحية النفسية ٠

وقد تحقق مثل هذه التغيرات أو نواحى التكيف غرضا هاما بناء بقصد مواجهة أهداف الحياة ، وقد لا تحقق مثل هذا الغرض ٠ ومن الناحية التطبيقية تتكون التغيرات من تعديلات فى سلوك الفرد أو قيمه أو مشاعره أو نظرته الى المستقبل أو صحته النفسية ٠

ثانيا ـ الصلاحية للعمل (١) :

تشير « الصلاحية للعمل » الى طاقة الفرد على الاستعداد للمهنة ، والحصول عليها ، والتقدم فيها ، بحيث تحقق اشباعا اقتصاديا وشخصيا ٠ وتتسم الصلاحية للعمل بالصبغة الفردية بحيث يحصل عليها كل شخص بما يلائم فرديته ٠ وبينما نجد أن ظروف التشغيل ومطالب سوق العمل تحدد المعايير التى على أساسها الصلاحية للعمل ، الا أن موضع اهتمامنا هنا هو صلاحية الفرد للعمل بمقارنتها بهذه المعايير المحددة ٠ وتغيير حالات العجز الشديدة من صلاحية الفرد للعمل ـ عاجلا أو آجلا ـ وبقدر ما يقلل ذلك من الصلاحية للعمل بقدر ما نتوقع أن تزداد ناحية التواكل لدى الفرد ٠ وتعتبر صلاحية الفرد للعمل خير مقياس عملى لنواحى الكفاية الوظيفية أو القدرة التنافسية أو مستوى المشاركة الاجتماعية ٠

ومن الضرورى فهم المقصود بالصلاحية للعمل حتى ندرك عملية التأهيل ، فهى أساس فهم الغرض من الخدمات المكفولة للأشخاص المعوقين لمعاونتهم فى التغلب على عاهاتهم ٠ ويختلف الأشخاص فى طاقات حصولهم على عمل والاحتفاظ به ، والتقدم فيه بما يحقق اشباعهم الاقتصادى والاجتماعى ٠ ولبعض الأشخاص سمات شخصية أو نواح مزاجية أو ميول أو خبرات سابقة ، مما يساعدهم على أن يصبحوا أكثر استعدادا وصلاحية للعمل من الآخرين ٠

---

(١)المرجع السابق ، ص ٣٠ ـ ٤٨ ٠

وتتفاوت الصلاحية بالنسبة لشخص ما تبعا للتغيرات التى تطرأ على الشخص نفسه ولتغير ظروف التشغيل · وتقل الصلاحية للعمل عادة مع تقدم السن · كما تعمل التغيرات الفنية فى الصناعة على رفع قيمة بعض المهارات الفنية أو التقليل من شأنها عما كانت عليه قبل حدوث هذه التغيرات ، وتتغير تبعا لذلك الصلاحية للعمل الخاصة بالأفراد الذين يمتلكون هـــذه المهـــارات المتغيرة · وعلى الرغم من أن الصلاحية للعمل لا يمكن أن تقاس بنفس الدرجة التى يقاس بها الوزن أو الطول ، فاننا نستطيع اختبارها عن قرب بحيث نتعرف على الأشياء التى تحدد صلاحية الفرد للعمل نسبيا · فالأفراد الذين يتعرضون لنفس أحوال وظروف العمل يعتبرون صالحين للعمل نسبيا بدرجة يحـــددها مدى توافر ستة عوامل شائعة بالنسبة لظروف العمل المختلفة · وهذه العوامل هى :

١ ـ **الطاقة البدنية** : ان طبيعة الطاقة البـدنية التى تقرر مستوى صـــلاحية الفرد للعمل شىء فردى ، فليس هنـــاك مســـتوى ثابت غير مرن · فاذا ما توافرت لدى الشخص الطاقة البدنية الكافية لمواجهة مستلزمات المهن التى يمكنه التكيف معها بطريقة أو بأخـــرى ، فان العامل البـــدنى الذى يقرر صلاحيته للعمل يكون جيدا بالدرجة التى تسمح بتوافقه المهنى ·

٢ ـ **المستوى العقلى والتعليمى** : ان ما يعنينا هنا هو مدى توافـــر النواحى العقلية والتعليمية الكافية لدى الفرد لمعاونته علىالتعلم والتدريبوانجاز العمل الذى يكون ناحية التوافق المهنى بالنسبة له · فعند رعاية المعوقين قد تجد عجزا طفيفا بسبب تواكل الفرد تواكلا تاما بسبب افتقاره الى المستلزمات العقلية والتعليمية بحيث يحاول البحث عن مهنـــــة أخرى لا تتأثر بناحية قصوره ، وعلى النقيض من ذلك فان الشخص الـــذى يعانى عجزا شديدا قد يستطيع التغلب عليه بكفاءة لأن امكانياتهالتعليمية والعقلية تبشر باختيار مهنى أفضل ·

٣ ـ **العوامل النفسية فى التشغيل** : ان العوامل النفسية التى تنطوى عليها الصلاحية للعمل غامضة ويصعب تحديدها · ومع ذلك فهى عوامل قوية قاطعة لتحديد مستوى الصلاحية للعمل · ومن المحتمل أن يفشل أكثر الناس فى تحقيق الأهداف المهنية بسبب السمات الشخصية أكثر من أى عامل آخر · وهناك عوامل عديدة بارزة فى نواحى الشخصية والنواحى النفسية لهـــا مغزاها المهنى الواضح · مثـــال ذلك : القدرة على تركيز التفكير ، والاتزان الانفعـــــالى ، والقـــدرة على التعـــامل مع الآخرين ، والاتجاهات المقبولة ، وغيرها ·· فمثل هذه الصفات لها تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل ·

٤ ـ **المهارة :** هى بالضرورة القدرة على انجاز واجب معين بدرجة معينة من الكفاءة . وعند تأهيل المعوقين فاننا لا نضع فى اعتبارنا مستويات المهارة المطلقة ، بل نعنى بمستوى المهارة الخاص بفرد معين وهو العميل . فمثلا قد يكون من الميسور التخفيف من العاهة التى يعانى منها الشخص نتيجة لقدرته البدنية المحدودة أو لمستوى ذكائه المحدود أو شخصيته غير المتكاملة ، وذلك برفع مستوى مهارته . والمهارة شيء فردى يمكن النظر اليها فى اطار الصورة العامة للعوامل المختلفة بالفرد، وذلك من حيث تأثيرها على الصلاحية للعمل .

٥ ـ **التقبل الاجتماعى :** تعتبر نواحى العجز المختلفة مسببات لدرجات مختلفة من عدم التقبل الاجتماعى .. فنجد أن مريض الصرع يعانى منها بدرجة ملحوظة اذ لا يتقبله الناس ولا يرغبون فيه وينفرون من توقع حدوث نوبات الصرع أثناء العمل ، وكذلك نجد أن الكفيف بسبب تواكله الواضح ، والأصم لعدم قدرته على التفاهم بالطريقة العادية ، هما ـ الى حد ما ـ غير مرغوب فيهما اجتماعيا . ويقاسى مرضى القلب والدرن والمبتورون من نواحى عدم التقبل الاجتماعى بدرجات متفاوتة فى الجماعة التى ينتمون اليها ، مما يؤدى بدوره الى انخفاض صلاحيتهم للعمل . ويلاحظ أنه فى حالة ما اذا كان الأفراد المعوقون يظهرون كفاية بالنسبة لمقتضيات التشغيل ، فان الآخرين من الأسوياء لا يرتضون لأنفسهم أن يقفوا معهم على قدم المساواة ، ولا شك أن هذا يضعف من احتمال صلاحيتهم للعمل .

٦ ـ **توافر فرص العمل :** ان توافر فرص العمالة هو آخر عامل من العوامل التى تقرر مستوى الصلاحية للعمل . وفى أوقات الكساد نجد أن القوى سليم الجسم يتساوى فى الظروف مع الشخص المعوق . ويلاحظ أنه فى تلك الفترات التى يندر فيها الحصول على عمل ترتبط فرصة العمالة الفردية بالعوامل الأخرى للصلاحية للعمل التى سبق مناقشتها . وعلى أى الحالات فان فرص العمل لا تتكافأ بالنسبة للجميع بدرجة واحدة . ويتأثر الحصول على العمل المرغوب فيه بعدة عوامل ، مثل المحاباة والتحيز والتحامل وما أشبه .

ويلاحظ على العوامل التى سبق مناقشاتها أن الأربعة الأولى منها تقع فى نطاق العميل ولذا فهى عرضة لدرجات متفاوتة من التداخل والمعالجة المباشرة ، كما يمكن تحسينها عن طريق الجهود التى تبذل والتى يستطيع الفرد الاستجابة اليها . ويعمل الطب الطبيعى والجراحة والأطراف الصناعية من بين

الخدمات والمساعدات المختلفة لذوى العاهات ـ على تحسين مستوى الطاقة البدنية · أما المستوى العقلى ـ من حيث التدريب والتعليم على الأقل ـ فانه عرضه لجهد مرسوم بعد تخطيط ودراسة ، وبالمثل فان الشخصية يصلح حالها وتسير فى طريق تحسين الصلاحية للعمل ، وذلك عن طريق الارشاد النفسى وازالة نواحى التردد والصراع وتنمية ناحية الاستبصار لدى العميل وتعديل البيئة المحيطة به · أما المهارات فيمكن اكتسابها وتعلمها عن طريق التدريب والممارسة والخبرة ·

أما العاملان الأخيران للصلاحية للعمل ـ وهما التقبل الاجتماعى وتوافر فرص العمل ـ فانهما يقعان خارج نطاق العمل · كما أنهما أقل تعرضا لناحية المعالجة المباشرة حيث لا يستطيع الفرد أن يتحكم فيهما أو يسيطر عليهما ، كما أنها لا تستجيب مباشرة للجهود الخارجية ·

ومادام الهدف الأساسى لبرامج رعاية المعوقين هو اعادة أكبر درجة ممكنة من استقلال وتحقيق الذات بالنسبة لهم ، فمن الضرورى أن يفكر المشتغلون بتأهيل المعوقين من وجهة نظر الصلاحية للعمل وتحليلها · ولن يتسنى لبرامج رعاية المعوقين أن تنجح فى رسالتها الا اذا وضعت فى اعتبارها أساسا تعريف الصلاحية العمل عند تخطيط برامج الخدمات والعلاج · ويمثل هذا الوعى والفهم للصلاحية للعمل باعتبارها الهدف الأساسى لعملية تأهيل المعوقين ، فانه يمكن للمهارة الطبية والارشاد النفسى والتوجيه المهنى والخدمة الاجتماعية والخدمات التأهيلية الأخرى أن تثمر بما يحقق أهداف التأهيل ·

ثالثا ـ التوافق المهنى (١) :

ان قدرة الفرد على تحقيق الاشباع المهنى هى مقياس عملى لدرجة صلاحيته للعمل · ويجب أن تتاح الفرصة للشخص المعوق كى يحاول تحقيق التوافق المهنى بنفس الطريق المكفولة لزميله السوى · وأفضل طريقة لتعرف خواص التوافق المهنى تكون بتحديد الأسباب التى تدعو الأفراد الى الاستمرار فى أعمالهم أو تركها أو تغييرها · ومن حيث المعنى العام فان التوافق المهنى ما هو الا حالة العمالة التى تساعد الفرد على تحقيق قيمه فى الحياة وحاجاته النفسية ·

---

(١) المرجع السابق ، ص ٤٨ ـ ٦٧ ·

العوامل التى ينطوى عليها التوافق المهنى :

١ ـ **الدخل** : ان العائد من العمل اقتصاديا هو شىء فردى ، فان الشخص يقرر ما يعتبر أجرا كافيا يفى باحتياجاته ، ولا يمكن للعمل الذى لا يدر دخلا كافيا أن يحقق التوافق المهنى . ويضع الشخص فى اعتباره أيضا ما يتقاضاه زملاؤه الذين يمارسون نفس العمل . ومن الناحية العملية يتوقع الشخص دائما أن يتقاضى أجرا يتلاءم مع ما يبذله من جهد ومهارة ويتناسب مع خبراته ومحصوله العلمى والمهنى ومخاطر العمل التى يتعرض لها . ويجب أن يكون الدخل منظما وملائما للحالة ، وألا يتعرض لكثير من الذبذبات الموسمية وحتى لا يصبح سببا فى عدم التوافق المهنى .

٢ ـ **العوامل الشخصية** : من المسلم به أن الميول والرغبات الشخصية من الأشياء الهامة التى تقرر الأعمال التى يبحث عنها شخص معين والتى قد يتجنبها شخص آخر . فهناك شخص يقوم بأكبر عدد من الاتصالات بالآخرين فى حين نجد الآخر يرغب فى أقل عدد من هذه الاتصالات أو لا يرغب فيها على الاطلاق . ويفضل البعض أن يركز ساعات عمله فى التفكير والتخطيط ، فى حين يفضل البعض الآخر تداول الأشياء الملموسة والأدوات الميكانيكية .

ويعتبر توفير المكانة الاجتماعية الملائمة مما يقرب التوافق المدنى للشخص ، وترتبط هذه الناحية بالقيم الشخصية الى حد كبير . وقد يفتقر المعوقين الى التوافق المهنى ، ليس لمجرد أن العمل الذى يحصلون عليه أقل مما يناسبهم ، ولكن الأمر يتعلق بهدى تقبلهم للمكانة الجديدة التى تسبغها عليهم الأعمال التى يمارسونها . وهنا يجد الموجه مجالا خصبا كى يثبت كفاءته فى معاونة المعوق على تقبل المكانة التى يسبغها عليه عمله الجديد .

٣ ـ **العوامل المهنية** : تتلخص العوامل المهنية المرتبطة بالتوافق المهنى فيما يأتى :

(أ) **مستوى المهارة اللازمة** : هل تثير معظم الواجبات التى يشتمل عليها العمل حماسة العامل بحيث يبذل كل جهوده ومهارته لمواجهة مقتضياتها ؟ هل تسنح الفرصة للشخص لاكتساب المهارات اللازمة للترقى ؟

(ب) **ظروف العمل :** ما نوع البيئة التى يشتغل بها العامل ؟ هل تتوافر لها النظافة والتهوية والجو الملائم للعمل ؟ هل يجد العامل مكان العمل قريبا من محل مسكنه ؟

(ج) **الترقى والشعور بالأمن :** الى أى عمل آخر يمكن ترقية العامل الذى تتوافر له الخبرة ؟ ويجب أن يسأل المعوق نفسه عما اذا كان يستطيع مواجهة المقتضيات البدنية للعمل الذى تؤهله له خبرته الحالية ·

(د) **الاشراف :** يسبب هذا العنصر مشكلة فى التكيف المهنى للفرد المعوق · فالى جانب ظروف العمل مازال العنصر الذى تمثله شخصية المشرف يسيطر على مستوى الاشباع المهنى للفرد ويزداد حاليا الاهتمام باختيار المشرفين وتدريبهم فى المجال الصناعى ، اذ أن عملية الاشراف لها قيمتها الحيوية فى التوافق المهنى ·

٤ .. **العوامل الطبية :** هل يسبب العمل أى اصابات للشخص المعوق مما يؤثر فى صحته أو فى صحة الآخرين ؟

هذه مسألة هامة بالنسبة للمعوقين بصفة خاصة عند تقدير توافقهم المهنى · فمن الجلى أن هناك أمورا ينبغى لمرضى القلب والدرن والشلل تجنبها ، كما هى الحال بالنسبة للكفيف وحالة الصرع والأصم · وبطبيعة الحال فانه مسموح للمعوقين أن يقوموا بأعمال كثيرة تفوق ما يتصورون ، الا أنه يجب أن يوضع فى الاعتبار أنه عند تقرير توافقهم المهنى ينبغى أن يتبعوا المشورة الطبية لحماية أنفسهم ·

دلالة القصور فى التشغيل بالنسبة للمعوقين :

من بين الدلالات الشائعة الوجود قصور فى التشغيل ما يأتى :

١ ــ عدم القدرة على الانجاز ــ بدنيا أو انفعاليا ــ بالنسبة لعمل سابق ، أو بالنسبة لأى عمل كان الفرد يستطيع انجازه ·

٢ ــ فقد المهارة المهنية عن طريق : وقف النشاط فى أثناء فترة العلاج ، أو تغير الأساليب الفنية للعمل ، أو الهجرة الصناعية ، أو تقادم المهارات بحيث أصبحت غير مرغوب فيها ، سواء من الناحية المهنية أو الاقتصادية

٣ ـ رفض صاحب العمل استخدام فرد مؤهل متعطل · وقد يكون ذلك ناشئا عن بعض القيود فى التشغيل ، أو التعامل على المعوقين ، وبسبب مقتضيات العمل والانتاج · أو لمراعاة سلامة العمال الآخرين ·

٤ ـ الافتقار الى الاعداد الصحيح للتشغيل بسبب حداثة السن أو التقدم فى السن ، أو عدم الخبرة ، أو قيود التشغيل بسبب الافتقار الى المهارة والخبرة والمؤهلات ·

رابعا ـ مفهوم الفريق :

طالما أن الطب لايزال يفتقر الى الوسائل الناجعة لعلاج الكثير من الأمراض المستعصية والمزمنة ، فمن الضرورى أن ينظر الى التأهيل على أنه الوسيلة التى تساعد المعوقين على الحياة والعمل على قدر الامكان · وحتى يجد الطب اجابات شافية قاطعة للمشكلات الناجمة عن أمراض القلب والدورة الدموية ، والحمى الروماتيزمية ، والأمراض الروماتيزمية ، والشلل المرعشى ، وشلل الأطفال ، وغيرها من الأمراض · فمن الضرورى أن نستفيد من الوسائل المستخدمة فى العلاج الطبيعى ، وعلم النفس ، والخدمة الاجتماعية ، والتوجيه المهنى ، والارشاد النفسى ، والتخصصات الأخرى ، لتوجيه المعوق للحياة فى اطار قدراته المحدودة بأقصى طاقة ممكنة ·

والحل الأمثل للمشكلات المعقدة التى يواجهها المعوق هو « مفهوم الفريق فى التأهيل » ، حيث تتكاتف التخصصات المختلفة ـ الطب وعلم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد ـ من خلال جهود الطبيب ، والممرضة ، والمعالج الطبيعى ، والمعالج المهنى ، والأخصائى النفسى ، والأخصائى الاجتماعى ، والمرشد النفسى ، والموجه المهنى ، وأخصائى الأجهزة التعويضية ، وغيرهم ، حيث يركزون اهتمامهم على المعوق ككل متكامل من حيث بيئته الكاملة ومشكلاته بأكملها · ولا شك فى أن هذا المفهوم المتكامل فى التأهيل يحقق مبدأ الجشطلتية على خير وجه ، حيث يعمل كل تخصص فى التأهيل متكاملا مع باقى التخصصات الأخرى ومتعاونة معها (١) ·

---

(١) Howard A. Rusk, and Eugene J. Taylor : «Team Approach in Rehabilitation and the Psychologist's Role», in James F. Garrett (ed.) ; Psychological **Aspects of Physical Disability.** (Washington, D.C. Office of Vocational Rehabilitation, 1953). pp. 1-6.

وفى اطار هذا المفهوم الخاص بالرعاية الشاملة للمعوق ، نجد أن الطب يعول كثيرا على الأخصائى النفسى لتقييم الجوانب الانفعالية للمعوق ، ونواحى قصوره وامكانياته ، وفى تخطيط البـرامج التى تسـاعد المعوق للتغلب على مشكلاته . وعلى سبيل المثال ، نجد أن الموجه المهنى لديه من المعلومات عن قدرات المريض واستعداداته وميوله وشخصيته ما يمكن أن يمد بها الطبيب لتعاونه فى علاج المعوق ، وفى ذات الوقت فانه يستطيع اقناع المعوق باستخدام الأجهزة التعويضية والانتظام فى العلاج الطبى والعلاج الطبيعى بما يحقق رغبات الطبيب .

مثال واقعى تجريبى :

ومن واقع خبرات المؤلف فى مجـال تأهيل المعوقين على مـدى عشرين عاما ،وبصفة خاصة فى « مشروع البحث فى تطوير ومسائل التأهيل » ـ وهو مشروع بحث علمى ـ يمكن توضيح « مفهوم الفريق فى التأهيل » . فلقد كان هذا المشروع يستهدف استخدام الأسلوب العلمى فى تطوير خدمات التأهيل من شتى جوانبها ، وهو مشروع اتفاقية بين ادارة التأهيل الأمريكية وادارة التأهيل الاجتماعى المصرية . وكان المؤلف يعمل خبيرا للارشـاد النفسى والتوجيـه المهنى ، ومديرا تنفيذيا للمشروع . كانت مدة الاتفاقية ثلاث سـنوات ، وبدأ التنفيذ الفعلى للمشروع فى أول ديسمبر ١٩٦٥ . وحددت أهداف المشروع فى الآتى :

١ ـ البحث عن وسائل تحسين الخبـرات الكاملة للتأهيل وتوضـيح مدى ملاءمتها لمواجهة احتياجات المعوقين فى ج.م.ع .

٢ ـ انشاء مركز لاجراء البحوث الخاصة بالأجهزة التعويضية الحديثـة ، ودراسة مدى امكان استعمال الخامات المحليـة فى صناعة الأجهـزة التعويضية ، وابتكار الوسائل الحديثة فى صناعتها .

٣ ـ وضع البرامج الدراسية والمواد التدريبية فى ميدانى التأهيل والأجهزة التعويضية ، بغرض امداد الأطباء والأخصائيين الذين يعملون فى ميدان المعوقين بالمعرفة اللازمة الخاصة بالتأهيل .

ويسير العمل على منهج علمى بغرض البحث والدراسة واستنباط أنسب امكانيات التأهيل بكلية الطب ـ جامعة القاهرة . كما يستهدف المشروع تنمية الوسائل والخدمات التأهيلية الشـاملة . وستتضمن وسائل التأهيل أحـدث

التطورات المستخلصة من هذا المشروع ومن البحوث الأخرى • أما الخدمات التأهيلية الشاملة فسوف تتضمن التقييم والعلاج الطبيعى ، والتوجيه المهنى ، والخدمات النفسية ، والتدريب المهنى ، والتشغيل ، والخدمات الاجتماعية ، وكذلك الاستشارات والمناقشات التى يراعى فيها تدريب العاملين فى ميدان التأهيل (١) •

وكان مقر المشروع بمؤسسة يوم المستشفيات للتأهيل الاجتماعى للمعوقين •

ومنذ بدء العمل بالمشروع كان العمل يسير على أساس تطبيق « مفهوم الفريق فى التأهيل » • ويتضح هذا فى تشكيل اللجان الفنية المختلفة على الوضع الآتى :

١ ـ اللجنة الفنية الطبية :

تستهدف هذه اللجنة استقبال حالات المعوقين الجديدة التى تقدمت للمشروع ، وتقوم اللجنة بفحص الحالات وتشخيصها واستكمال بيانات البطاقة الطبية ، والنظر فى قبول الحالات أو رفضها ، ثم تحديد أنواع العلاج والجراحة والعلاج الطبيعى والأجهزة التعويضية اللازمة • وكانت اللجنة تنعقد مرة أسبوعيا ، وهى مشكلة كالآتى :

(أ) باحث رئيسى للخدمات الطبية (أستاذ مساعد جراحة عظام بكلية طب القاهرة) •

(ب) خبير أجهزة تعويضية (نائب مدير مركز تأهيل المحاربين القدماء) •

(جـ) خبير علاج طبيعى (عميدة معهد العلاج الطبيعى) •

(د) خبير ارشاد نفسى وتوجيه مهنى (مدير تنفيذى المشروع) •

(هـ) أخصائى تأهيل (مديرة مؤسسة يوم المستشفيات لتأهيل المعوقين) •

---

(١) حكومة الولايات المتحدة الأمريكية ، وزارة الصحة والتربية والرعاية الاجتماعية ، ادارة التأهيل المهنى ، مذكرة الاتفاقية رقم VRA — UAR — 2 — 65 ـ١٠ مارس ١٩٦٥ •

(و) أخصائية اجتماعية (أخصائية اجتماعية من المشروع) ٠

(ز) ممرضة ٠

ويلاحظ على تشكيل هذه اللجنة أنها تضم التخصصات الطبية ، والطبية المساعدة (علاج طبيعى ، وأجهزة تعويضية) ، والخدمات النفسية والاجتماعية والمهنية ٠ وكانت الحالة تناقش فى اطار هذه التخصصات متعاونة ، فتشخص الحالة بمعرفة الطبيب ويحدد نوع العلاج أو الجراحة اللازمة ، ويحدد خبير الأجهزة التعويضية (طبيب أخصائى أجهزة تعويضية) نوع الجهاز اللازم للحالة ، وتقرر خبيرة العلاج الطبيعى نوع العلاج الطبيعى اللازم للحالة ٠ وتناقش امكانيات العلاج مع التخصصات المختلفة ، فتوضح أخصائية التأهيل امكانيات العلاج الطبيعى بالمؤسسة ، ويبرز خبير التوجيه المهنى امكانيات التدريب ٠ وفى النهاية تتابع الأخصائية الاجتماعية تنفيذ توصيات اللجنة ، وتتولى الممرضة تنفيذ توصيات العلاج الطبى وتتابع جلسات العلاج الطبيعى ، ومن هذا يتضح مدى تطبيق « مفهوم الفريق » فى عمل اللجنة الفنية الطبية ٠

٢ ـ اللجنة الفنية للتأهيل :

تستهدف هذه اللجنة دراسة امكانيات تأهيل حالات المعوقين لوضع الخطوط الرئيسية لخطة تأهيل كل حالة ، وكانت اللجنة مشكلة كالآتى :

(أ) باحث رئيسى للخدمات التأهيلية (وكيل ادارة التأهيل الاجتماعى للمعوقين) ٠

(ب) خبير الارشاد النفسى والتوجيه المهنى (مدير تنفيذى المشروع) ٠

(جـ) طبيب أخصائى (باحث رئيسى للخدمات الطبية) ٠

(د) أخصائى نفسى ٠

(هـ) أخصائى اجتماعى ٠

(و) أخصائى تأهيل ٠

ومن الملاحظ أن هذه اللجنة تضم جميع التخصصات الفنية ، بما فيها الطبية ، لوضع خطة تأهيل الحالات ٠ فعند مناقشة الحالة يوضح الطبيب مدة العلاج اللازم والامكانيات البدنية للمعوقين وأقصى طاقة وظيفية للعضو

المصاب . وفى ضوء هذه العلامات يتمكن خبير التوجيه المهنى من وضع خطة التوجيه والتدريب المهنى للمعوق فى اطار أقصى طاقة وظيفية له .

مثال : حدث أن وجهت احدى حالات المعوقين ، وكان يعانى عجزا بالذراع الأيمن ، وعلى ذلك فقد وجه الى عمل يلائم العمل باليد اليسرى وهو عمل بسيط ، وبدأ تدريبه على هذا العمل فعلا . وفى أثناء التدريب كان المعوق يحصل على علاج طبيعى ليده اليمنى المصابة ، فظهر تحسن فى حركاتها وفى وظيفتها بحيث أصبح يستطيع استخدامها جزئيا الى جانب اليد اليسرى . وعلى ذلك أصبح العمل الذى يدرب عليه أقل من مستوى أدائه الوظيفى لليدين. فعدلت خطة التدريب الى عمل يناسب اليدين . وعندما نوقشت هذه الحالة فى اللجنة الفنية للتأهيل ، اتخذت اللجنة قرارا بعدم وضع الخطة النهائية للتوجيه والتدريب المهنى الا بعد أن يستكمل للمعوقين علاج كامل ، وفى حالة طول مدة العلاج يمكن البدء فى التدريب منذ وقت مبكر ، بعد أن يقرر الطبيب للعلاج أقصى طاقة وظيفية يمكن أن يحققها العضو المصاب بعد العلاج .. ومن خلال مناقشات هذه اللجنة كان كل تخصص يستفيد من التخصصات الأخرى بحيث تتكامل جميع الجهود لتوفر الرعاية الكاملة للمعوقين .

لقد أوضح المؤلف فى هذه التجربة مدى تحقيق « مفهوم الفريق فى التأهيل » لتوفير الرعاية الكاملة للمعوقين ، مما أدى فى النهاية الى أفضل النتائج التى ساعدت على تحقيق أهداف المشروع . ولقد تطور الأمر الى تحقيق التكامل والتعاون بين قسم التدريب المهنى بالمشروع ومصنع الأجهزة التعويضية ، بحيث أمكن الحاق المعوقين الذين دربوا بورش المؤسسة الى أن يلحقوا بأقسام مصنع الأجهزة التعويضية كصبيية لاستكمال تدريبهم فى تخصصات الأجهزة والعمل بالمصنع . ولم يتيسر تحقيق ذلك الا بعد أن عقد مدير المشروع اجتماعات ضمت رئيس قسم التدريب المهنى ومدير مصنع الأجهزة التعويضية ، حيث تمت دراسة المهن التى يدرب عليها المعوقين بورش التدريب بالمشروع وعلاقتها بتخصصات مصنع الأجهزة التعويضية ، على أساس من تحليل العمل تحليلا علميا . وقد أسفرت هذه الدراسة عن امكانية الحاق المعوقين الذين تم تدريبهم بالمشروع للعمل بالمصنع فى تخصصاتهم .

لقد سبق أن ذكرنا تطور النظرة الطبية وتحررها من التمسك بجزئية التخصص ، وتحول التفكير الطبى تدريجيا الى المفهوم « الوظيفى » . وعلى ذلك أصبح الطب فى حاجة الى الاستناد الى دور الأخصائى النفسى والأخصائى الاجتماعى وغيرهما من أعضاء فريق التأهيل .

وعلى أى الحالات ، فان مشاركة الأخصائى النفسى فى التأهيل لا تقتصر على نواحى التوجيه المهنى والارشاد النفسى والنواحى الاكلينيكية فقط ، بل تتعداها الى علم النفس الاجتماعى ، فالاتجاهات الاجتماعية نحو العجز لهــا أهمية ودلالة كبيرة فى التوافق الانفعالى للشــخص المعوق ، فان المشــكلات الانفعالية المتسببة عن العجز الجسمى التى يواجهها الفرد المعوق والاتجاهات الاجتماعية نحو العجز جذبت انتبــاه الباحثين فى مجــالات علم النفس الاجتماعى والاكلينيكى فى عصرنا الحــديث • فقــد تحــدث « أدلر » Adler عن نظرية القصور العضوى ، وكان يقصد بها قصور أحد أعضاء الجسم من حيث عدم استكمال نموه أو توقفه أو عدم كفايته الوظيفية أو عجزه عن العمل• فان وجود الأعضاء القاصرة يؤثر دائما على حياة الشخص النفسية • لأنه يحقره فى نظرته لنفسه ويزيد من شعوره بعدم الأمن • وقد ذكر « أدلر » أيضا أن ما يصدق على القصور العضوى يصدق أيضا على أى شعور اجتماعى أو اقتصادى يثقل كاهل الفرد ، فيضيق به حتى لا يرى الدنيا الا خصما لدودا • ومن رأى « أدلر » أن العجز يقوم بدور الدافع حتى يقوم الفرد بالتعويض عن قصوره (١) • ويعتقد « باركر » وزملاؤه أن الشخص المعوق يعتبر منتميا الى احدى جماعات الأقلية Minority Groups ويتعرض لنفس الظروف والضغوط الاقتصادية والاجتماعية التى تتعرض لها جماعات الأقلية الأخرى ، سواء من ناحية السن أو الجنس أو الدين أو العنصر (٢) •

فالطفل المعوق فى سن مبكرة يحتاج الى درجة كبيــرة من الاهتمــام والرعاية ، بما يشعره بالمكانة الاجتماعية المرموقة والتقدير ، وعندما يتقدم فى السن تتغير استجابته لنواحى تصوره ، فهو يشعر بمدى العبء الاقتصــادى والاجتماعى الذى يسببه عجزه ، وقد ينبذه والداه ويتنكران له بسبب شعورهما بالذنب ، وقد ينتقل هذا الشعور بعدم التقبل الى الطفــل ذاته فيتنــكر بدوره لوالديه ، ولكن نظرا لتواكله واعتماده على والديه ، فان الطفل يجــد نفسه مرغما على أن يقمع مشاعره نحو والديه ، ممــا يؤدى الى شــعوره بالــذنب والعدوان نحو ذاته والقلق • ومن ناحية أخرى ، نجد أن الوالدين ــ اما عن

---

(١) مصطفى فهمى ، علم النفس الاكلينيكى (القاهرة : مكتبة مصر ، ١٩٦٧) ، ص ٣٠١ ــ ٣٠٢ •

(٢) Riger G. Barker, et al.; **Adjustment to Physical Handicap** and Illness. A survey of the social Psychology of Physique and Disability. (New York : social science Research Council, 1949).

شعور صادق بالعطف أو لشعورهما بالذنب ـ قد يميلان الى المغالاة فى رعاية طفلهما وتدليله ، مما يؤدى بدوره الى نتائج ضارة ٠ وفى كلتا الحالتين فان ذات الطفل (الأنا) وحاجاته الاجتماعية تتعرضان للاخفاق ٠

وعندما ينتقل الطفل الى مرحلة الرشد ، فانه ينتمى الى احدى جماعات الأقلية ، وهى « فئة المعوقين » وفى كثير من الحالات يجد نفسه منبوذا وغير مرغوب فيه من الأشخاص الأسوياء أصحاء البدن ، وحينئذ يواجه بالمعارضة والرفض بالنسبة لتشغيله حتى فى تلك الأعمال التى لا تتأثر بعجـزه ، والتى يستطيع أن ينجزها بنجاح ٠ فالشخص المعوق هو شخص هامشى فى نظـر الآخرين ـ جسميا واجتماعيا واقتصاديا ـ مما يؤدى فى النهاية الى ازدياد شعوره بالاخفاق والاحباط وتعرضه للصراع النفسى ٠

على الرغم من وجود هذه الاتجاهات نحو المعوقين ، فان البحوث أثبتت أنها غير دائمة ، سواء فى داخل الفـرد أو الجماعة ٠ فقـد أوضـح « باركر » وزملاؤه ما يأتى (١) :

١ ـ أن اشخاص المعوقين بدنيا غالبا ما يبدون سلوكا غير متوافق ، أكثـر مما يبديه الأشخاص الأسوياء ٠ ففى أغلب الدراسات تشير النتائج الى أن نسبة تتراوح ما بين ٢٥ و ٤٥ فى المـائة من المعوقين يمكن وصـفهم بأنهم فى حالة جيدة ومتوافقين ، بل أكثر توافقا من الشخص العـادى غير المعوق ٠

٢ ـ لا يعتبر عدم التوافق الذى يبدو من المعوقين شاذا أو غريبا بالنسـبة لهم ، بل هم يختلفون فى ذلك عن غيرهم من الأسوياء ، وعلى أى الحالات فهناك بعض الأدلة على أن سلوكهم يتصف بالانسحاب والجمود والشعور بالذات ٠

٣ ـ ليست هناك أدلة على العلاقة بين نوع العجز البـدنى ، ونوع السلوك التوافقى ، فالسلوك مختلف بالنسـبة لمجموعة كبيـرة من المعوقين ٠ وعلى أى الحالات فمن الممكن أن نواحى العجز الشديدة التى تستلزم نمطا فريدا للحياة ، والتى تستلزم علاجا خاصا لفترة طويلة ، تؤدى الى أنماط فريدة متميزة للسلوك من جانب المعوق ٠

---

(١) المرجع السابق ٠

٤ ـ يحتمل أن يصدق القول بأن الأشخاص الـــذين قضوا فترة طويلة فى العجز والاعاقة ، قد يصدر عنهم سلوكا غيــر متوافق أكثــر من هؤلاء الذين لم تنقض عليهم سوى فترة قصيرة فى الاعاقة ٠

واذا كان هناك مثل هــذا التنوع فى سلوك المعــوقين واتجاهاتهم نحو قصورهم ، فمن الواضح أن هذه الاتجاهات عرضة للتغيير ٠ ويتوقف تغيير الاتجاهات على الفروق الفــردية ، وعلى العناصر المختلفــة التى ينطوى عليها الموقف ٠ وهنا تقع على عاتق الأخصائى النفسى ـ كأحد أفراد فريق التأهيل ـ مسئولية كبيرة ، حيث انه الوحيد من أعضاء فريق التأهيل الذى يستطيع تقييم العــوامل النفســـية التى تواجه المعوق وترجمتها الى ألفاظ علاجية لزملائه أعضاء الفريق ٠ وقد يتوقف نجاح كل أعضاء الفريق أو فشلهم على قدرة الأخصــائى النفسى ومهارته فى عمله ٠

خامسا ـ مفهوم الذات : Self-Concept.

ان تكوين صورة الذات عملية معقدة ، فهى تتكون من عديد من الصفات الشخصية التى تحدد للشخص كيـــانه الذاتى ٠ فالشخص ينمى أفكاره عن جسمه ، وما يؤدى من اشباع له أو عدم اشباع ، ثم يكشف عن قدراته وميوله واهتماماته وما يحب وما يكره ، ثم يبدأ التفكير فى نفسه كشخص خجول أو اجتماعى أو وسط بين الاثنين ، ويفكر فى أنه قلق ، عصبى أو هادىء ، ويتعلم شيئا عن الطريقة التى يؤثر بها فى الآخرين بمعنى أنه محبوب أو منبوذ مثلا ٠ فكل هذه الأفكار والتقييم الذاتى تشير الى أن تواجد الفرد فى دنياه يدل على « الأنا » و « الذات » و « الملكية » ٠ وفى خلال مناقشتنا لقانون الذات ، فاننا لا نفرق كثيرا بين هذه المفاهيم على غرار ما قام به الرواد الأوائل لعلم النفس أمثال « فرويد » الذى ميز بين « الأنا » و « الهو » و « الأنا الأعلى » ٠

وهناك الكثير من الأقاويل حول ما يؤدى اليه القصور البـــدنى ٠ ففى خلال الحــرب العالميــة الأولى سرت اشاعة بأن ذراع القيصر الميتة أدت الى اشعال نار الحرب ، ونسبت الى « جوبلز » القسوة فى الحرب العالمية الثانية بسبب ألم قدمه ٠ ولكن هذا لا يمنع من ذكر عظمـــة بيتهوفن ، وطه حســين ، وغيرهم من المعوقين بدنيا ، الذين قدموا للعالم أعظم الأعمال الفنية والأدبية ٠

هناك حقيقة مؤداها أن معرفة الذات قد بنيت على الخبرات الحسية وعلى وجهات نظر الآخرين والعلاقة فيما بين الاثنين ، ممــا يجعل ممكنا للجسم أن

يستغل بما يفوق مجرد أدائه الوظيفى ، وتبدأ الفكرة بالنظر الى أجزاء الجسم من حيث اعتبارها جيدة أو سيئة ، نظيفة أو غير نظيفة ، تؤدى عملهـا بكفاءة أو غير كافية الأداء ٠ فمثلا قد لا ننظر الى اليدين كمجرد أدوات للقبض على الأشياء وتداولها ، ولكن قد يتدخل فى مفهومنا لهما الشعور بالخجل أو الذنب الذى يحس به الطفل فى قرارة نفسه عندما يضبط متلبسا بعادة « الاستمناء » أو السرقة ٠ وتضفى نظرية التحليل النفسى اهتماما خاصا على المعنى الرمزى بأجزاء الجسم ، وتعتبر هـذه المعانى ذات دلالة فى التوافق بالنسـبة للعجز البدنى ٠

فبالنسبة للتوافق للبتر مثلا ، هناك شعور سائد بأنها مشكلة تتعلق بالقلق الناجم عن الاخصاء ٠ وقد قدم هذا التفسير لملاحظة قالها أحد المرضى عنـدما ردد فى حديثه « على الرغم من أن عينى لا فائدة فيها ، ولو أنى سأبدو بمنظر افضل بعين صناعية ، ولكننى لا أريد أن يقتطع أى جزء من جسمى » (١) ٠

ومن وجهة النظر الادراكية يبدو أن الأحداث التى تتضمن الوجه ترتبط ارتباطا وثيقا بالشعور الذاتى نحو الكيان الجسمى ٠ وعلى ذلك فاننا نتوقع أن التوافق لتشوهات الوجه يتضمن عادة مشكلة كبيرة من حيث تدخل مفهوم الجسم فى عمل مفهوم الذات هنا أكثر مما يبدو عليه الأمر فى حالة وجـود تشوهات بالساق مثلا ٠ وهذا ما يدعونا عادة الى أن نصف فتاة بأنها جميلة حيث يبدو وجهها جميلا ، ولكننا لا نطلق عليها هذا الوصف اذا كانت يداها تتميزان بالجمال فقط ، ويبدو أن الوجه له صلة لاصقة وثيقة بالشخص أكثـر من اليدين أو الساقين ٠

ويتضح ذلك فى حالة الطفل الذى ينزعج بشدة عنـدما يطلب منه أن يستخدم نظارات لوقاية عينيه ، اذ يخشى الا يعرفه أحـد ؛ ويمكن القول بأن هناك ارتباط بمفهوم الذات عندما تكون أعضاء الجسم محور اهتمام من حيث الأداء فقط اكثر من اعتبارها خواصا أو ميزات شخصية ٠ فمثلا تعتبر الأسنان ادوات لمضغ الطعام ، وعلى هذا الأسـاس فلن يهتم الشخص كثيرا بكونهـا طبيعية أو صناعية ، لأنها لا تدخل طرفا فى خواصه أو شكله العام ٠

ومن بين الخواص الشخصية المرتبطة بالذات تلك التى تؤدى الى تمييز شخصية الفرد عن الآخرين فلقد درج الناس على أن يميزوا أنفسهم كذكور أو

---

(١) Beatrice A. Wright, **Physical Disability — psychological, approach.** (New York: Harper, 1960), p. 141.

اناث مثلا ، وليس كعريضى الجبهة أو مستطيلى الرأس · ونظرا لأن الجنس ونوعيته هى ذات أهمية مركزية فى الخواص الشخصية التى تفـرق شخصا عن غيره ، فاننا نتوقع أية ظروف قد تغير أو تهدد هذا الكيان لها أثرها البالغ على مفهوم الذات (مثل عمليـات التحول من ذكـر الى أنثى أو العكس) · وكمثال آخر فان بتر الساق ينظر اليه أحيانا كرمز للاخصاء ، فان شعور الفرد بأنه « نصف رجل » يشير الى الجوانب الأساسية للتوافق التى تتضمن الكثير من الجوانب الشخصية التى تتعدى مجرد الحركة والتحول ·

ومن بين الخواص الشخصية ذات التأثير الكبير فى مفهوم الذات هـو ما يشار اليه بنوع العمل الذى كان يمارسه الشخص · فقد يوصف الفرد بأنه باحث ناجح أو موسـيقى أو محاسب ··· الخ · وعلى ذلك فاننـا نتوقع أن يعانى مفهوم الذات عندما تحتم الظروف على الفرد بعد اصابته أن يغير مهنته الى مهنة أخرى ، وتتدخل فى هذه العملية عدة عوامل تتعدى مفهوم الذات · فقد يمكن من خلال عملية الارشاد النفسى تعديل مفاهيم الشخص المعوق واقناعه بقبول العمل الجديد الذى يلائم حالته بعد الاصابة ·

ويقدم المؤلف هنا مثالا يوضح هذا الموقف ·· فقد حدث منذ عدة سنوات عندما كان مسئولا عن مكتب التوجيه المهنى والارشاد النفسى لمركز تأهيـل المحاربين القدماء ، أن احدى حالات المعوقين كانت تستلزم أن يغير الشخص عمله السابق بسبب اصابته الشديدة الى عمل آخر أخف منه · ونظرا لأن العمل الجديد كان المعوق يعتبره أقل مكانة من العمل السـابق ، فقد اتخذ موقفـا معارضا · ولكن فى خـلال عملية الارشـاد النفسى اقتنع المعوق بقبول هـذا العمل ، وأبدى استعداده للبدء فى التدريب اذا ساعدناه فى اقناع زوجتـه بقبول اشتغاله بمثل هذا العمل · ولقد حاول الأخصائى الاجتماعى الذى زار الأسرة أن يقنع الزوجة بذلك ، ولكنها كانت متمسكة برأيها · وتم استدعاء الزوجة الى مكتب الارشاد النفسى ، وبعد جلسة مستفيضة مع المرشد النفسى أوضح فيها جوانب الموقف والمزايا والعيوب لكل من العمل السابق واللاحق بالنسبة لحالة المعوق اقتنعت الزوجة أخيرا أن يتقبل الزوج هذا العمل الجديد·

وقد نتساءل عن دخل الزوجة فى هذه العملية ؟· لقد اتضح من دراسة الحالة أن للزوجة تأثيرا كبيرا على زوجها ، وأنه كان لا يتخذ قراراته الا بعد الرجوع اليها · وهنا وجد المرشد النفسى ضرورة العمل مع الزوجة أولا واقناعها

بأهمية تغيير عمل زوجها قبل أن يبدأ تدريبه ، حتى لا تكون عنصرا معوقا فيما بعد يمكن بتأثيرها على الزوج أن تجعله لا يمارس هذا العمل على الاطلاق ٠

سادسا ـ عملية التأهيل : The Rehabilitation Process

ينبغى النظر الى التأهيل على أساس أنه نمو أو تنمية ، فالعملية هى سلسلة من الأفعال المترابطة أو التغيرات ٠ التأهيل عملية أو نسق ، لأن أهدافه وطريقة تحقيقها يجب أن تختلف وتتفاوت بالنسبة لظروف الفرد كما أنها تختلف من مجتمع لآخر ٠ وسنناقش فيما يلى العناصر الأساسية التى تشتمل عليها عملية التأهيل ، واضعين نصب أعيننا أن طبيعة العملية تناسب ظروف الأفراد على اختلاف طبيعتهم ٠

١ ـ العثور على الحالات :

لقد سبق أن أشرنا لهذا الموضوع باعتباره المرحلة الأولى فى عملية التأهيل وأولى خطواته ٠ وسنناقشه الآن من حيث علاقته بعملية التأهيل بأكملها ٠

فقيمة نوع من الخدمات يحددها عدد الأشخاص الذين يستفيدون منها ٠ وعلى ذلك فان أية مؤسسة أنشئت خصيصا لأداء نوع معين من الخدمات يتحدد عملها ومدى كفاءتها بقدرتها على العثور على هؤلاء الذين يستفيدون من الخدمات التى تقوم بها ٠ ولقد كان القصور فى العثور على الحالات من الآفات التى ابتليت بها خدمات التأهيل ٠ ولسنا ننكر أن العثور على الحالات يلقى أهمية فى مجال التأهيل ، ولكن الجهود الجدية للتطبيق فى هذه الناحية هى جهود طفيفة بحيث لا نكاد نشعر بآثارها ، وقلما تبذل الجهود لوضع الخطة الكفيلة بتيسير عملية العثور على الحالات ووضعها موضع التنفيذ ٠

وفى هذا الموقف ينبغى أن نضع فى اعتبارنا حقيقة مؤداها أن العثور على الحالات ـ كمثيلاتها من نواحى التأهيل الأخرى ـ يعتمد على مجتمع منظم لهذا الغرض ، أى للعثور على الحالات ٠ وتنظم المجتمعات من حيث العثور على الحالات عندما يعم المجتمع الفهم والادراك بخصوص أهداف التأهيل ومبادئه ، وعندما تعمل المؤسسات التى يعنيها الأمر فى حدود تنسيق المجتمع بالنسبة لامكانياتها ٠ ويستلزم تنسيق المجتمع من ناحية العثور على الحالات وعيا كاملا لطبيعة التأهيل بدرجة تفوق ما كان عليه فى الماضى ٠ وبينما نجد

أن الحروب قد ألزمت البلاد الاهتمام بتأهيل المحاربين ، الا أن المجتمع المتحضر لا يمكنه أن يتجاهل المعوقين من المدنيين ، وخاصة اذا ما أدركنا أن عدد هؤلاء المدنيين يتزايد يوما بعد يوم بتطور الصناعة فى البلاد وزيادة تحضرها · ونقدم فيما يلى مثالا لخبرة المؤلف فى ناحية العثور على الحالات :

* عند بدء تنفيذ « مشروع البحث فى تطوير وسائل التأهيل » تركز الاهتمام فى أول جلسة عقدتها اللجنة التنفيذية للمشروع على تحديد أنسب الوسائل للعثور على الحالات · وفى هذه الجلسة وضعت صيغة نشرة توزع على جميع مكاتب ومؤسسات التأهيل بالجمهورية والمستشفيات الجامعية صيغتها كالآتى :

السيد /

تحية طيبة وبعد ·

يسرنى أن أنهى الى سيادتكم أن مشروع البحث فى تطوير أعمال التأهيل وهو المشروع الذى يجرى تنفيذه بالتعاون بين حكومة ج · م · ع وحكومة الولايات المتحدة الأمريكية ، يستهدف رفع مستوى خدمات تأهيل ذوى العاهات ـ وخاصة فى المجال الطبى ـ بحيث يتيسر تأهيل فئات العجز الشديد ، التى لا تؤهل اجتماعيا أو مهنيا فى الوقت الحاضر بسبب شدة حالة عجزها الجسمانى وحاجتها الى علاج طبى متخصص يقلل من شدة العجز عن طريق الجراحة أو الطب الطبيعى أو العلاج الطبيعى أو الأجهزة التعويضية ، وغير ذلك من أوجه الرعاية الطبية الممتازة التى تساعد على تيسير انتفاعها بالخدمات التأهيلية اجتماعيا ومهنيا لتستعيد وضعها فى الحياة · ومن هذه الحالات :

ـ شلل جانبى للأطفال	Infantile Mempilegia
ـ شلل نصفى أسفل	Paraplegia
ـ شلل الأطفال (اصابات شديدة)	Severe Poliomyelitis
ـ الشلل الاهتزازى	Parkinsonism
ـ ضعف العضلات الأولى	Myopathies
ـ بتر الذراع ـ بتر الساقين فوق الركبة	Amputation : Arm - Above Knee
ـ تصلب متعدد بالمفاصل	Polyarthritis
ـ حالات المقعدين	Crippled

ولذا فاننا اذ نعرض ذلك على سيادتكم ، نرجو التفضل بالتعاون مع المشروع باخطاره عن الحالات التى ترون امكان استفادتها من هـــذا البحث ويكون ذلك بالابلاغ عن اسم المـريض ونوع مرضه وتقـرير طبى عن تاريخه المرضى ، ونوع العلاج والأبحاث التى أجريت له · وترسل الى ادارة المشروع بالعنوان الآتى :

« مشروع البحث فى وســائل تحسين وتطوير أعمـــال التأهيل » مبنى مؤسسة يوم المستشفيات ـ شارع بستان الخشاب بالمنيرة ـ مكتب بريد القصر العينى ·

وبمجرد وصول هذه البيانات سيقوم الموظف المختص بالمشروع بالاتصال بسيادتكم بصدد دراسة ظروف الحالة ·

وتفضلوا بقبول فائق تحياتى · ·   **مدير عام المشروع**

تحريرا فى ١٩٦٥/١١/٢٢

ولقد كان لهذه النشرة أثرها الكبير فى سرعة العثور على الحالات وبدء تكوين العلاقة المهنية معها توطئة لعملية التأهيل ·

أنواع المعلومات اللازمة فى دراسة الحالة :

تنقسم المعلومات الـلازمة فى دراسة الحالة للتـأهيل الى المجموعات : طبية ، نفسية وانفعالية ، تعليمية ، اجتماعية ، ومهنية ·

(أ) **العوامل الطبية :** للمعلومات الطبية أهميتها كجزء من دراسة الحالة حيث انها :

١ ـ تحدد طبيعة العجز ومداه وعلاقته بالعاهة ·

٢ ـ تحدد الشفاء العضوى المحتمل ، وخاصة عنـدما تتوافر الامكانيـــات والأطباء الأخصائيون ، والوقت اللازم ، والتكاليف المطلوبة ، والرعاية الخاصة بالنقاهة ، وغير ذلك ·

٣ ـ تشير الى طبيعة احتياجات المعوق من حيث الارشاد النفسى ، ومن ناحية أسرته وعلاقاته الاجتماعية ·

٤ ـ تسهم فى تحديد أهداف العمل وأغراضه ، وذلك بتوضيح المخاطر والظروف التى يلزم تجنبها عند التدريب ، وكذا أحوال العمل وظروفه ·

٥ ـ توضح نوع الخدمات الطبية اللازمة ·

وأهم مصادر المعلومات الطبية اللازمة للدراسة هى الطبيب وسجلات العلاج والمعوق وأسرته والمؤسسات الأخرى · ويجب أن توضع اعتبارات العوامل الطبية عند دراسة الحالة على الأسس الآتية :

١ ـ الفحص الشامل الدقيق ·

٢ ـ كفاية القائم بالفحص وأهليته لهذا العمل ·

٣ ـ حداثة الفحص ·

(ب) العوامل النفسية والانفعالية فى دراسة الحالة :

تعتبر اتجاهات العميل نحو قدرته ونواحى عجزه وامكانيات تشغيله ونحو الأشخاص الآخرين من العوامل الحرجة عند تقييم الفرد الذى نتعامل معه · فان مفهوم المعوق عن ذاته وادراكه للعالم بالصورة التى يراها ويشعر بها هو الذى يحدد أساسا المشكلات التى يدركها ويتقبلها ، والأهم من ذلك هو أن هذه العوامل الذاتية تقرر مدى استطاعته استخدام مهارته وميوله واستعداداته ودوافعه · وعلاوة على ذلك فان اتجاهاته الذاتية هى التى تقرر مدى استجابته لعملية الارشاد النفسى وكيف ومتى يلجأ اليها · وتعتبر المعلومات المرتبطة بشعوره من ناحية الأسرة والعمل والصحة والاستقلال الذاتى من مستلزمات تحديد العاهة · ولا يمكن تحقيق تشخيص عميق واقعى دون فهم كامل للشخص موضع التشخيص ·

واننا نعنى أساسا بأن نتعرف السلوك الذى يميز الفرد عند مواجهة مواقف الحياة المختلفة والأسلوب الذى يلجأ اليه فى التغلب على مشكلاته · اننا نريد أن نعرف نوع الشخص الذى نتعامل معه ومصادر استعداداته وقدراته وميوله ودوافعه وتكامل شخصيته · فمثل هذا الفهم ضرورى مادمنا سندخل فى اعتبارنا الاستفادة من المصادر الخارجية وتيسيرات المجتمع فى النواحى الصحية والتعليمية والتدريبية والمهنية والترويحية بما يتلاءم مع امكانيات المعوق وميوله ·

(ج) العوامل التعليمية : تشتمل العوامل التعليمية والتربوية الهـــامة على النواحى الأكاديمية والمهنية من حيث الدراسة والانجاز · وتعتبر العوامل التعليمية ذات أهمية خاصة فى الحالات الآتية :

١ ــ عند اعتبار استمرار التدريب فى أثناء التخطيط مع المعوق ·

٢ ــ اذا كان المعوق يفتقر الى الخبرة المهنية السابقة ·

٣ ــ اذا كانت تنمية المهارة هى الحل الوحيد للتغلب على العاهة ·

٤ ــ اذا كان المعوق قد تخرج حديثا فى المدرسة أو المعهد أو لايزال بها ·

٥ ــ عندما نتقبل العلاقة بين مستوى التعليم الرسمى والعمل الذى يأمل فيه المعوق بطريقة واقعية ·

٦ ــ عندما نتقبل الارتباط بين المستوى العقلى للمعوق والمقتضيات المهنيـــة للعمل ·

وأول مصدر للمعلومات هو المعوق نفسه ·· تاريخ حيـاته ومحصوله اللغوى ، وقدرته الاستدلالية ، وميوله المهنيـة وعلاقاته العـائلية · ويمـكن الحصول على بعض هـذه المعلومات عن طريق المقـــابلة والبعض الآخر من السجلات أو المؤسسات أو المعاهد التعليمية ·

(د) العوامل الاجتماعية فى دراسة الحالة :

ترتبط العوامل الاجتماعية بجميع الحقائق الخاصة بالتـاريخ الشخصى والعائلى الذى يوضح طبيعة مشكلات المعوق ووسائل حلها · وتتضمن العوامل الاجتماعية دراسة المستويات الثقافية والمهنية والتعليمية والاقتصـادية لأسرة المعوق ، كما يجب أن نعرف منوال حياته حتى يمكن مواءمة الخدمات بالنسبة له ·

وتعنى العوامل الاجتماعية فى دراسة الحالة بالمنزلة الاجتماعية للفرد فى جماعته · فاذا سبب العجز قصور رب الأسرة من ناحية الدخل ــ وخاصة اذا كان مركزه الاجتمـاعى فى الأسرة مرموقا ــ فحينئـــذ ينشأ الضرر · وللعلاقات الاجتماعية خارج محيط الأسرة أهميتها أيضا ، ويوضح المثـــال التالى هذا المبدأ ·

ففى احدى المناسبات استطاع أحد العمال أن يحتمل اصابة شديدة فى كتفه • وكان رب العمل سعيدا باستخدامه مرة أخرى وعينه فى عمل يحتاج الى مهارة كبيرة ويدر عليه دخلا محترما ، الا أن هذا العامل ترك العمل بعد يومين فقط من التحاقه به • فقد كان قبل الاصابة يقوم بدور بارز فى المباريات الرياضية مع رفقائه من العمال • وأصبح بعد اصابته لا يستطيع الاشتراك فى هذه المباريات وبدأ يشعر بالحرج بسبب عجزه • فقد كان يستطيع التكيف والتوافق بالنسبة لعمله غير أن النواحى الاجتماعية والرياضية المرتبطة بالعمل قد أظهرته « نصف رجل » ، على حد قوله ، فلم يستطع احتمال هذا الموقف وترك عمله •

ومن مصادر المعلومات فى الناحية الاجتماعية المعوق ذاته ، ودليل الخدمات الاجتماعية ، والمدارس والمعاهد التعليمية وأصحاب العمل السابقون، وزملاء المعوق •

(هـ) العوامل المهنية فى دراسة الحالة :

١ ـ التاريخ المهنى : قد يكون التاريخ المهنى للشخص هو المصدر الأساسى الوحيد للمعلومات المتعلقة بالعوامل المهنية • فالتاريخ المهنى هو أكثر من مجرد سرد للأعمال التى قام بها الشخص فى تواريخ محددة ، فمنه يمكن الحصول على أدلة لمهارات المعوق وتقييم صلاحيته للعمل ، وعن طريق دراسته يمكن معرفة امكانيات المعوق فى ضوء عاهته • كما توضح اتجاهات الاختيار المهنى وتبين مدى ثبات المعوق واستمراره فى المواقف المهنية المختلفة وتشير الى مدى ارتباط عاهته باحتياجات التشغيل • وبصفة خاصة يمكن البحث فى التاريخ المهنى للمعوق عن أنواع الاشباع المهنى التى كان يحاولها فى الماضى ، فانه عند شرحه لأسباب تقبل عمل معين وتركه لها انما يشير الى ذلك الاشباع ، فهو يعرض نواحى ميوله وتفضيله لأعمال دون أخرى والى أفكاره عن الاشباع المهنى ورأيه فى هذا الصدد ومكانته الاجتماعية التى يبحث عن تحقيقها من العمل •

٢ ـ الميول المهنية : تمثل الميول المهنية للمعوق بصفة مستمرة مصدرا آخر للعوامل المهنية فى دراسة الحالة ، ولوجود هذه الميول أو غيابها دلالته فى هذه الناحية • فاذا كانت لدى العميل ميول مهنية فان تقدير مدى قوتها واستمرارها ومصادرها هى من الأشياء الهامة فى عملية الارشاد

النفسى والتوجيه المهنى • ويعتبر استبصار العميل الشامل بالنسبة للأمور المتصلة باختيار العمل من الأشياء الهامة كاستبصاره فى الأمور الأخرى •

٣ ـ تعرف المجال المهنى : ان معرفة الميول المهنية الحالية للعميل تعطى فكرة عن مدى ملاءمة المعلومات المهنية التى استند اليها فى محاولات اختياره المهنى • وعادة ما نجد المعوقين قاصرين فى نظرتهم المهنية بسبب التحديد الذى تفرضه نواحى عجزهم ، ومن الواضح أننا لا نتوقع من الشخص أن يعد نفسه لمهنة لا يعرف عنها الا قدرا يسيرا من المعلومات •

ان العوامل المهنية فى دراسة الحالة تشتمل عادة على تقييم مدى معرفة العميل لمجال الأعمال التى تلائمه •

٤ ـ المحاولات المهنية التمهيدية : تعتبر هذه المحاولات المهنية مصدرا آخر للمعلومات المهنية • وتعرف على أنها كشف مهنى أو بداية الخبرة أو قياس واقعى ، وهى عبارة عن تعرض العميل لخبرات مهنية ضئيلة متنوعة • ويمكن الاستفادة منها فى مراكز التأهيل أو مصحات الدرن أو المواقف الجماعية الأخرى التى لا يراعى فيها اعتبار معين لعامل الوقت • ولهذه المحولات المهنية قيمة كبرى فى مواقف الارشاد النفسى والمهنى ، ففى حالات العجز الشديد أو عدم توافر الخبرة المهنية تخرج هذه المحاولات بعملية التوجيه من المجال النظرى الى المستوى العملى• وقد تكون المحاولات المهنية على هيئة مرور سريع على أعمال اصلاح الراديو أو الاصلاحات الكهربائية أو السباكة أو النجارة أو صناعة الحلى أو الآلة الكاتبة •وفى أثناء هذه المحاولات يوضع المعوق فى ظروف مشابهة لظروف العمل الأصلية على قدر الامكان حتى يعرف ما تعنيه هذه المواقف المهنية ، وحتى يجد شيئا ملموسا يعمل فيه تفكيره • ومن الناحية العملية نجد أن المحاولات المهنية على الرغم من ضرورتها بالنسبة للمعلومات التشخيصية لا تمارس الا بعد اتمام العمليات الأخرى حتى تصبح الحاجة لهذه المحاولات المهنية واضحة •

٣ ـ تنمية امكانيات الفرد :

يشير الابلال من العجز البدنى الى تنمية المعوق لوظائفه البدنية والعقلية بقدر ما فى طاقته وفى حدود الامكانيات الطبية • فالتغلب على العجز البدنى هو ازالة العجز ما أمكن باستخدام الوسائل الطبية مع الاستفادة

البدنية والعقلية والاجتماعية والمهنية والاقتصادية التى يمكن تحقيقهـــا عن طريق الخدمات الطبية • فالابلال البدنى يشمل :

(أ) الخدمات الطبية (وخاصة الطب الطبيعى) •

(ب) الجراحة •

(جـ) الطب النفسى •

(د) الخدمات المساعدة ، وتشتمل على العلاج المهنى والطبيعى والتمريض وخدمات النقاهة •

(هـ) الأجهزة التعويضية •

(و) التدريب على الرعاية الذاتية والحركة •

ولتحقيق الأهداف الأولية للتأهيل الطبى الذى يساعد على ابلال المريض من مرضه أو تغلبه على عجزه فى حـدود طاقته الوظيفية ينبغى أن تؤكد ستة عوامل أساسية هى :

١ ـ التبليغ عن الحالات التى تسبب فيها الحوادث أو الأمراض أو البتر أو غيره عطبا دائما وتعطيلا لطاقة المريض •

٢ ـ توجيه كل من المريض وأسرته نحو فهم العجز بطريقة واقعية •

٣ ـ التعديل الوظيفى للتأكد من تنمية أقصى طاقة وظيفية •

٤ ـ فرص استخدام وقت الفراغ بطريقة بناءة مفيدة •

٥ ـ فرص للارشاد النفسى والتوجيه المهنى المبدئى •

٦ ـ الاتصال بالمجتمع •

٤ ـ التدريب المهنى والتشغيل الملائم :

التدريب المهنى هو ذلك النـوع من الخبرة التى تسـاعد الشخص على تنمية المهارة لعمل شىء يساعده للحصول على عمل • والشىء الهام فى انتقاء التدريب المهنى المناسب هو أن يتجه تفكير كل من المعوق والمرشد فى اتجـــاه امكانيات المعوق بدلا من التفكير من وجهة نظر مصادر التدريب المتيسرة أو فرص التشغيل وحدها ، حيث ان الأجهـزة عرضة للارتجال اذا تقـررت على أساس من طاقة العميل السابقة • وليس هناك من هو أشد عاهة من الشخص

المعوق الذى تضطره الظروف للتنافس فى سوق العمل وهو يفتقر الى المهارة ٠ لذلك يجب تنمية المهارات بطريقة مناسبة من ناحية مهنية ومتلائمة مع بقية مراحل التأهيل ٠ وفى هذا المجال وتحقيقا لهذا المبدأ ، ومن واقع خبرة المؤلف فى مجال التأهيل فانه يؤمن ايمانا عميقا بضرورة التركيز على تنمية المهارات الأساسية اللازمة للعمل فى خلال مرحلة التدريب المبدئى للمعوق فى الورش المحمية بمراكز التأهيل حتى يكتسب المهارات الضرورية ، ثم يستكمل هذا التدريب فى الخارج حيث يستطيع أن يقف على قدم المساواة مع أقرانه من العاملين الأسوياء أصحاء البدن ، ويبدأ فى التنافس معهم دون الشعور بنقص فى المهارة ٠ ولا يمكن اعتبار التدريب المهنى مستقلا عن العوامل الأخرى التى تشتمل عليها عملية التأهيل ٠ ويتحدد التدريب بفرص التشغيل وبالقيود الطبية والشخصية والاجتماعية للمعوق ٠

والتأهيل المثالى هو ذلك الذى يمكن أن يقلل من عاهة التشغيل للشخص المعوق عن طريق الازالة الطبية للعجز ، فحينئذ يصبح معدا بالمهارات المهنية اللازمة لحصوله على العمل الملائم الذى يستطيع أن يستغل فيه مهاراته ٠ والمقصود بالعمل الملائم هو ذلك العمل الذى يجد فيه اشباعا شخصيا واقتصاديا والذى يتناسب طبيا مع باقى نواحى عجزه ٠

ويرتبط التدريب ارتباطا وثيقا بالتشغيل ـ فليس الشخص المعوق الذى درب تدريبا صحيحا ولم يكن تشغيله ملائما بأفضل منه اذا لم يتلق أى تدريب على الاطلاق ٠ ومن ناحية أخرى فاننا نتوقع من الفرد المعوق غير المدرب الذى وجد عملا ملائما لحالته أن يؤدى عمله بكفاية ولو لفترة محدودة من الزمن ٠ ويمكن تحديد معايير التشغيل الملائمة بالآتى :

(أ) هل كان العجز يمثل عاهة بالنسبة للانجاز الصحيح للعمل ؟

(ب) هل يمتلك الشخص القدرة على التعويض عن عجزه أو المهارات المكتسبة من التدريب السابق للانجاز الناجح للعمل ؟

هذه هى معايير التشغيل الملائمة من وجهة نظر رب العمل والتى تشتمل على وجهة نظر التشغيل فى المجال الصناعى ٠ ومن وجهة نظر احتياجات الفرد فى التأهيل علينا أن نضيف الى ذلك أن التشغيل يتلاءم مع ثقافة المعوق ومحصوله السابق وقدراته واحتياجاته ٠

اننا قد أكدنا أهمية التدريب المهنى من حيث علاقاته بعملية التأهيل الا أنه يجب أن يتضح أيضا أن التدريب المهنى الناجح يستلزم فردية وسيلة

التدريب · ويجب أن يستهدف التدريب ناحية المهن المتوافرة فى المجتمع الذى يعيش فيه المعوق · وكمثال لذلك لدينا حالة عميل متوسط العمر كان يعمل نقاشا وله ولدان فى مرحلة التعليم الثانوى ، وقد أصيب فى أحد الأيام برأسه عندما زلت قدمه فى أثناء العمل وحصل على تعويض عن حالته · وفى فترة نقاهته نقل أسرته الى منزل أخيه فى احدى المدن المجاورة · وفى أثناء هذه الفترة استكمل تدريبه على أعمال الدوكو لمعرفته السابقة بأعمال النقش ، وحتى يبتعد عن المخاطر التى تستلزمها عملية النقش ·

وفى ذلك الوقت فقط اكتشف أنه لا توجد بالمدينة التى يسكنها وهى مدينة صغيرة ــ أعمال للدوكو وهنا واجهته مشكلة التحول الى عمل آخر أو نقل أسرته الى بلدة أخرى يتوفر بها العمل مما يؤثر فى ولديه اللذين ارتبطا بالمدرسة الثانوية التى يدرسان بها ·

وتدل هذه الحالة على سوء التخطيط اذ أن المهارة الجديدة التى اكتسبها لم تفده شيئا فى استعادة توافقه ·

ولقد بنى تشغيل المعوقين على أساس تنمية قدراتهم وطاقتهم حتى يستطيعوا التنافس مع غيرهم من أصحاء البدن · وقد أتاح لهم التأهيل الفرصة بتنمية المهارات الخاصة أو الامكانيات التى تعوضهم عما فقدوه ، وبذا تزداد صلاحيتهم للعمل وتقل بالتالى عاهاتهم المهنية ·

اعتبارات خاصة بعملية التوجيه المهنى لحالات العجز المختلفة :

أولا ــ العوامل المشتركة فى حالات العجز المختلفة (١) :

١ ــ التاريخ المهنى :

يجد المرشد المهنى فى هذه الناحية عبارات معينة تنطبق على الكثير من حالات العجز ، فنجد مثلا أن تطور الخبرات والهوايات هو من المعلومات

---

(١) هذا الجزء ملخص عن كتاب « التوجيه المهنى لذوى العاهات » تأليف لويد لوفكويست ترجمة العقيد سيد عبد الحميد مرسى ــ الفصل الثامن ــ (الناشر : دار احياء الكتب العربية بالاشتراك مع مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر عام ١٩٥٩) · وقد وافقت مؤسسة فرانكلين مشكورة على هذا الاقتباس ·

الهامة اللازمة لوضع خطة مهنية سليمة لذوى العاهات ، مهما اختلفت نواحى عجزهم · ومن ناحية أخرى فان لهذه المعلومات المهنية قيمتها فى تحديدمستوى الطاقة والقدرة على التحمل بالنسبة لمرضى السكر والدرن الرئوى والقلب ، كما أنها تساعد على معرفة مدى تحمل المريض بضغط الدم للعمل مما يؤدى الى توافقه المهنى دون حاجة الى أن يغير عمله السابق · هذا علاوة على أنها قد تساعد على معرفة درجة التكيف اللازمة لمريض الشلل وتشير الى نواحى العمل والهوايات التى تناسبه ·

٢ ـ اتجاهات الأسرة :

يجب أن يبذل اهتمام خاص لمعرفة حقيقة اتجاهات الأسرة ودرجة فهمها لحالة المريض ، وذلك عن طريق الأخصائى الاجتماعى المرشد · ويتوقف نجاح خطة التوافق المهنى بالنسبة لذوى العاهات فى أية ناحية من نواحى العجز على درجة معرفتنا اتجاهات الأسرة نحو المريض أو ذى العاهة ، فان المريض بالحمى الروماتيزمية ـ الذى شاء حسن طالعه ألا يتأثر قلبه بدرجة كبيرة من هذا المرض ـ نراه وقد ترك المستشفى يشعر بقدرته على القيام بالكثير من الأعمال ، الا أن شعوره هذا واقباله على العمل قد يتوقف كلية نتيجة لحرص أسرته المتزايد على راحته مما يجعلها تشعره دائما أنه بحاجة الى التزام الراحة وعدم اجهاد نفسه فى أى عمل · ويبدو أثر الأسرة واضحا فى معاونة المبتورين والمشلولين حتى يتغلبوا على حالات اليأس والقنوط التى تعتريهم وتجعلهم يشعرون بالعجز التام والانطواء ، وذلك عن طريق تقبل الفرد كشخص منتج فى محيط الأسرة وفى المجتمع ، وليس كفرد عاجز يستحق الشفقة والمساعدة باستمرار ·

٣ ـ استغلال القدرات :

يبدو أن أغلب ذوى العاهات لا يستفيدون كثيرا من ابراز نواحى القصور والعجز التى تخلفها العاهات · ومن ناحية أخرى فان ابراز القدرات الايجابية المتبقية لدى الفرد تساعد على ايجاد تربة خصبة لتنمية خطته المهنية · وقد يسبب التركيز على نواحى القصور كثيرا من الضرر لمرضى القلب وضغط الدم · أما عن مرضى السرطان والشلل النصفى فانهم يشعرون دائما بنواحى قصورهم البدنى ، الا أنه يمكن التخفيف من وطأة هذا الشعور بابراز ما تبقى من قدراتهم وامكانياتهم · ولا يفوتنا أن نذكر أن اظهار نواحى القصور بالنسبة للمرضى وذوى العاهات الذين لم يستعدوا انفعاليا لتقبل ذلك من شأنه أن

يسيء الى حالاتهم النفسية ٠ واذا لم يستطع المريض فهم بعض نواحى القصور التى تؤثر على نشاطه فان الطبيب المعالج هو وحده الشخص الذى يستطيع أن يبرز هذه الناحية للمريض ، وليس للمرشد المهنى شأن بذلك ٠

٤ ــ الوقت المناسب للاتصال بالمريض وذى العاهة :

على الرغم مما قد يبدو من وجود بعض الفروق بالنسبة لذوى العاهات الا أن هناك مرحلة معينة بالنسبة لأغلب الحالات بعـد دخولها مركز التأهيل تبدو فيها أهمية الاتصال بالمرشد المهنى لوضع الخطة العامة للتأهيل ٠ فبالنسبة لحالات البتر ، يجب أن يتم هـذا الاتصال بمجرد دخولهم مركز التأهيـل ولو لمجرد تأكيد ناحية التخطيط المهنى بما يعمل على اعادة كفايتهم وأهليتهم للعمل كمواطنين منتجين بعد اتمام علاجهم ٠ ومن ناحية أخرى ينبغى عدم اتصـال المرشد المهنى بمرضى القلب وضغط الدم الا فى وقت متأخر بعد التأكد من مدى تأثر حالتهم بالعمل ٠ واذا ما تم الاتصال بمرضى السكر مبكرا فان ذلك يتيـح الفرصة لوضع خطة العلاج والتأهيل التى تناسب حالاتهم ٠ ومن الأفضل أن يبدأ الاتصال بالمقعدين (المشلولين) مبكرا حتى يمكن عمل ترتيب الخـدمات الخاصة اللازمة لهم طول فترة علاجهم ، على ألا يتوقع المرشد المهنى من هؤلاء المرضى الاستجابة التامة أو التعاون قبل مضى بضعة أشهر حتى يألفوا حالاتهم الراهنة ٠ أما مرضى الدرن الرئوى فمن الأصوب عدم اتصال المرشد بهم قبل مضى شهر أو شهرين حتى يبدأ تكيفهم لحالاتهم الراهنة ٠

٥ ــ فردية ذى العاهة :

ليس هناك نظام موحد ينطبق على جميع الحالات حتى ولو كانت تضمها فئة عجز واحدة ، فكل حالة تعتبر قائمة بذاتها وتتطلب من المرشد وضع خطة فردية قائمة بذاتها ٠ ويعتمد المرشد المهنى فى وضع خطته المهنية على المعلومات الطبية التى يحصل عليها والتى تتوقف على لباقته فى اختيار الأسئلة المناسبة عن كل حالة حتى يحصل على الاجابة التى تسير به فى الطريق الصحيح المؤدى الى وضع الخطة المهنية السديدة ٠ وهنا يستطيع المرشد أن يتعامل مع الشخص كفرد قائم بذاته بعد أن حصل على المعلومات اللازمة ٠

٦ ــ الاستفادة عن الخدمات الأخرى :

ان التعرف على أنواع العجز المختلفة لا يعنى أن نجعل عملية التوجيه المهنى تنصب على التوفيق بين القدرات البدنية المختلفة والمقتضيات البدنيـة

لشتى الأعمـال دون سواها • فلأغلب ذوى العاهات مشكلاتهم الانفعـالية والشخصية ، ولذا فالمعرفةالدقيقة لوسائل الارشاد النفسى من ألزم الضروريات، كما أن اليقظة ضرورية حتى يعرف المرشـد متى يحول العميـل الى الطبيب النفسى اذا ما كانت حالته تستدعى ذلك •

ويتطلب الارشاد النفسى الاستفادة من المصادر والخدمات المتعددة التى يقوم بها الأخصـائيون ، والتى تستلزم تكوين عـلاقات شخصية بين المرشـد وبينهم • ويجد المرشد أنه بحاجة الى الاستفادة من الخدمات المتعـددة التى تسير جنبا الى جنب مع نواحى العلاج المختلفة لحل مشكلات العميل • وقـد تساعد هذه الخدمات على امداد العميل بالمعلومات التى يحتاج اليها فى وضع خطته المهنية ، كما قد تسـاعد على اثارة دوافعه ومراجعـة خطته واعادة تنسيقها ، وتزيد من مستوى كفايته ومهاراته •

ثانيا ـ اعتبارات خاصة بعملية الارشاد النفسى والمهنى :

١ ـ حالة البتر :

من أهم الاعتبارات فى عماية الارشاد النفسى تقـدير درجة تقبل الفـرد لحالته بعد البتر • فالمبتور يشعر بفقد مركزه الاجتماعى كشخص سوى ، وقد يحس بأن أفراد الجماعة لا يتقبلونه على قدم المسـاواة معهم •• وقـد يخلق المبتور لنفسه بعض المشكلات عنـدما يحاول انكار وجود فرق بينـه وبين الأشخاص السويين ، اذ أنه فى هـذه الحالة سيرفض كل مسـاعدة أو عطف يبذل فى أوقات محنته ، مما قد لا يرفضه الشخص السليم البدن • وعنـدما يستطيع المبتور أن يدرك أنه مازالت هناك قدرات وامكانيات متوافرة لديه ، وأن التركيز يجب أن يكون على الامكانيات والقدرات بدلا من العجز ، فقد يرى نفسه على قدم المساواة مع الأسوياء وقد يفوقهم • وفى هـذا المجال يؤدى الارشاد النفسى واستخدام اختبـارات القدرات الخـاصة (الاستعدادات) والتدريب المهنى خير معاونة للشخص حتى يدرك قيمـة قدراته وامكـانياته الراهنة ، كما قد يساعده ذلك على الكشف عن قدرات لم يسبق له ادراكها •

وللحياة العائلية ومسئولياتها أهميتها فى ارشـاد المبتور •• فمـا هى أنواع التكيف والتوافق التى تتطلبها منه أسرته ؟ وكيف يتقبل البتر ، وهـل ستعامله الأسرة كشخص سيىء الحظ أو ستعاونه فى ادراك ما تبقى من قدراته وامكانياته ؟ وهل من الأصوب تيسير زيارات للأسرة عن طريق الأخصـائى الاجتماعى للوقوف على تأثير الأسرة فى التكيف المهنى للمبتور مستقبلا ؟

وتتطلب الطاقة البدنية للمبتور تقديرا دقيقا ، ففى حالة بتر الذراع يجب أن تراجع النواحى التى يتطلبها العمل من حيث استخدام الأصابع ، والقبض والاحساس ، والدفع والجذب ، ومد اليد ، والحمل ، والرفع ، والقذف ، فى حدود طاقة المريض البدنية • أما بالنسبة لحالة بتر الساق فتظهر أهمية تقييم امكانيات المريض فى نواحى السير ، والقفز ، والجرى ، والوقوف ، والمحافظة على التوازن ، والزحف ، والدوران ، والانحناء ، والركوع • وينبغى مراعاة وزن قدرات كل مبتور حسب تدريبه وتكيفه الشخصى •

وفى نهاية مرحلة الارشاد المهنى يبدو تشغيل الفـــرد المبتور الأطراف أسهل بكثير منه عن حالة الاصابات الأخرى • فاذا كانت لدى المبتور القدرة على القيام بأعمال البيع فان حالة البتر لا تقعد به عن القيام بهذا العمل ، وكل ما يستلزمه الأمر هو عمل الترتيبات التى تمكن صاحب العمل من مشاهدة المبتور وهو يستخدم أطرافه الصناعية • ويتوقف نوع التشغيل ودرجة صعوبته على حالة البتر ، ودوافع العميل للقيام بالعمل ، ومهارة المرشد المهنى فى وضع الخطة المهنية ، ومطالب السوق المهنية •

٢ ـ حالة مرض القلب :

يعتبر مريض القلب من أصعب الحـــالات التى يمكن اقناع أصـــحاب الأعمال بقبولها ، وخاصة اذا كان المريض قد أمضى فترة طويلة تحت العلاج • وقد اتضح أن حوالى ٥٣ فى المـائة من ثلاثة آلاف وظيفة بدواوين الحـكومة والشركات الأمريكية ممنوعة على المصابين بأمراض القلب (١) • ويســتطيع مرضى القلب أن يقوموا بالعمل بكفاية عند عودتهم لمهنهم الأصلية فى المجـال الصـــناعى • وتشير البحوث الى أن العمــــال المرضى بالقلب اذا ما أحسن تخديمهم فى الأعمال التى تلائمهم فانهم لن يكونوا قاصرين عن انجاز العمل ، وأنهم كمجموعة يواجهون مقتضيات العمل ومطـالبه بالدرجة التى تظهـــرها مجموعة العمال الأصـــحاء الذين يتعرضون لنفس الظروف والمخـاطر التى يستلزمها العمل • وتعاون المعلومات المشتقة من هذه البحوث والدراسات على تنمية الثقة لدى المرشد والعميل وصاحب العمل •

---

(١) U.S. Civil Service Commission : **A Guide for the Placement of the Physically Handicapped** : 5th ed. (Washington, D.C., U.S. Government Printing Office, 1953).

ومن أهم مراحل عملية الارشاد عند العمل مع هؤلاء المرضى هى التحليل الدقيق لمستلزمات الأعمال المتيسرة ومطالبها · وفيما يلى بعض التعليقات والملاحظات التى يحسن اعتبارها ، مع مراعاة ألا يقبلها المرشد دون مناقشة بل عليه أن يقوم بدراستها وتحليلها اذ أنها لا تعدو مجرد مساعدة له فى عمله مع ملاحظة ظروف كل مريض وفرديته :

— يجب أن يسمح للمريض بهبوط فى القلب أن يعود الى عمله بمجرد أن تظهر بوادر الشفاء وتخلصه من الهبوط والضعف · ومن الأفضل أن ينصح مثل هذا المريض بالابتعاد عن الأعمال اليدوية المرهقة ، وأن يتجنب الاكثار من الصعود الى الطوابق العليا لأنها تجهده · واذا لم يستطع العمل طول اليوم فانه يستطيع القيام بأعمال لبعض الوقت دون أن يشعر بالتعب ·

— التحذير من بذل الجهد فى رفع الأحمال الثقيلة أو جرها للمرضى المصابين بتلف أحد أجزاء القلب ، مع مراعاة تجنب ازدحام المواصلات ·

— بالنسبة لمرضى ضغط الدم ، ليست هناك شواهد تدل على أن بذل الجهد يسبب المرض أو يزيد من شدته ، وفى بعض الحالات النادرة قد يسبب الجهد المتواصل هبوط القلب ·

— عند تأهيل حالات القلب الروماتيزمية يجب الاهتمام بالتغذية المنتظمة والابتعاد عن السكنى فى الأماكن المزدحمة ، وان تأثير العلاج النفسى له قيمته فى تأهيل حالات القلب الروماتيزمية اذ أن له فائدته فى منع تراكم حالة العصاب وفى التخلص منها ·

— يجب الحيلولة بين المرضى الذين يصابون بنوبات الذبحة الصدرية وبين قيادة السيارات · وفى حالات الحمى الروماتيزمية العادية يمكن السماح لهم بالقيادة ، أما المرضى الذين يعانون من توتر أعصابهم أثناء القيادة فيجب ألا يسمح لهم بقيادة السيارات الثقيلة لمسافات طويلة ·

— على مرضى حالات القلب الروماتيزمية أن يتجنبوا الرطوبةوالتغير المفاجىء لدرجة الحرارة · وعلى مرضى ضغط الدم أن يبتعدوا عن الظروف التى تسبب الاجهاد الذهنى الشديد ونواحى النشاط التى تؤدى الى الغثيان مثل الانحناء والقفز والتسلق وغيرها كما أن للاجهاد الانفعالى ضرره ، وفى الحالات الشديدة يفضل قيامهم بالأعمال التى تتطلب الجلوس ·

ويلاحظ أن يتجنب مرضى تصلب الشرايين القيـــام ببذل الجهـود العنيفة وخاصة فى حالة الذبحة الصدرية ٠

— نظرا لمـــا يجب على مرضى القلب من تجنب القلق ، فمن الأصـوب أن يبتعدوا عن الأعمــال التى تشتمل على مخـاطر كهربائية أو ميكانيكية أو أبخرة سامة أو مفرقعات أو التعرض للحروق وما اشبهها ٠

— وهناك من الأدلة ما يشير الى الارتفاع فى ضغط الدم ونبض القلب عنـد التعرض للمؤثرات المفزعة المفاجئة ، كما أن الاثارة والشعور السار وغير السار يزيد من سرعة الدورة الدموية ٠ ويزداد النبض فى بعض الأعمال العقلية وخاصة اذا كانت تتطلب المنافسة أو الســـباق مع الزمن ٠ وفى حالة الاضطرابات الانفعالية القاسية التى تمكث لفترة طويلة يكون مجهود القلب وكثرة خفوقه سببا فى تعرض الشخص للاصابة بأمراض القلب ٠

— ان المرضى الذين يعانون من أمراض القلب الوظيفية قد يقـــاسون نفس الشـــدة التى تسببها أمراض القلب العضوية ، ويبدون سخطهم وتبرمهم بصفة دائمة ، ومن العسير معاونتهم ، ولكن يجب ألا يهمل شأنهم ٠ ومن الضرورى أن يشعر هؤلاء المرضى بالأمن ، مع العمل على تنمية علاقاتهم بالطبيب ، وتوطيد علاقاتهم الاجتماعية ، ثم اعدادهم للحياة المهنية ٠

وهناك بعض الأسئلة التى يحتاج المرشد الى مناقشتها مع الطبيب ، مثل:

— هل أصبح المريض قلقا على حالته من الناحية النفسية بالاضافة الى حالة القلب العضوية ؟ وهل يبدو أنه فى حالة قلق متزايد ؟

— هل من الضرورى أن يتجنب المريض العمل مع الآخرين حتى لا تصيبه أى عدوى ، أم أنه من المفيد نفسيا أن يعمل فى جــو عادى مع زمـــلائه حتى لا يشعر بأى فرق أو نقص مع السيطرة على العدوى باستخدام الأمصال والمطهرات ؟

— هل من الأصوب أن يبتعد المريض عن العمل الآلى خوف اصابته بالجلطة الدموية فجأة مما قد يعرض حياته وحياة زمــلائه للخطـــر ؟ وهل يجب ابعاده عن الأماكن المرتفعة ؟

— هل من الضرورى أن يعمل المريض جالسا ، أم اذا كان العمل خفيفا فانه يستطيع القيام به واقفا ؟ وما مدى قدرته على المشى والوقوف ؟ هل يرهقه صعود السلم ؟

— هل يستطيع المريض رفع الأشياء وتكرار هـذه العملية ؟ أى ثقل يتحمـل رفعه ؟ هل يحدد ذلك بثقل خاص لا يتجاوزه ؟

— ما هو الشعور نحو ما يبذله المريض من جهد بمقارنته بسابق انجازه فى عمله السابق كما يتضح من خبرته المهنية ؟

— هل من الضرورى تجنب نواحى النشاط المجهدة المفاجئة ؟ هل يجب أن تكون نواحى نشاطه اليومى ثابتة ، أم أنه من الممكن قيامه بالعمل بجـد فى بعض أيام الأسبوع مادام لن يتعدى مستوى الطاقة المسموح به ؟

— هل يضر المريض تغيـر الطقس أو التعرض الزائد للحـرارة أو البرد أو الرطوبة ؟

ويستفيد المرشد المهنى من هذه المعلومات حتى يستعين بها عند وضـع الخطة المهنية مع المريض ٠

٣ ـ حالة الشلل النصفى :

يجب أن يتذكر المرشد دائما أن حالات الشلل النصفى تخضع لمبدأ الفروق الفردية كما هى الحال بالنسبة للحالات الأخرى ، ولا يمكن الاعتماد على نمط معين من الاستجابة باعتباره يناسب جميع الحـالات عضـويا ونفسيا ، فمن الناحية العضوية نجد أن التغييرات التى تحدث تعتمد على تغير المرض وعلى المضاعفات الطبية الأخرى ٠ ومن الناحية النفسية يبدو أنه ليس هنـاك نمط معين لبناء الشخصية يصاحب حالة الشلل النصفى ، ونجـد أن شـخصية المريض تتنوع بالدرجة التى تتنوع بها بالنسبة للأشخاص السويين . فهنـاك الكثيرون ممن يعانون من الاضطرابات الانفعالية من حـالات الشلل النصفى وغيرهم من هم فى حالة تكيف تام ٠ واذا ما وضع المرشد المهنى هذه العوامل فى اعتباره فانه يحتاج الى استشارة الطبيب بشأن بعض الأسئلة والاستفسارات ـ التى نقدم بعضا منها هنا ـ قبل أن تبدأ مقابلاته مع العملاء ليضع معهم الخطة المهنية ٠

— ما هو مستوى تغير المرض ونوعه ، وما هى التغييرات التى حدثت ؟ وهل هناك بعض الخسائر مما قد تبدو وقتية وعرضة للشفاء ؟

— هل هناك أشياء أو أعمال معينة يجب تجنبها بسبب فقد حساسية الأطراف السفلى ؟

— هل لقرحة الضجوع أهمية خاصة بالنسبة للحالة ؟ وهل يجب أن يتجنب العميل مواضع جلوس معينة لوقت طويل أثناء العمل؟ وما طول الفترة التى يستطيع أن يقضيها جالسا ؟

— هل يجب أن يستحث المريض على بذل النشاط لتجنب أى مضاعفات طبية كانسداد الأوعية الدموية الصدرية ؟

— هل يستطيع العميل أن يسير مستعينا بالعكازات ؟ وهل يمكن الاستفادة منها بعد مغادرته مركز التأهيل أم سيظل قعيدا طوال حياته ؟

— هل أطرافه العليا قوية وتحتمل الرفع والعمل على النضد واستخدام العكاكيز فى السير واستخدام الكرسى المتحرك ، وأن يهم بجسده لركوب عربة ؟

— ما مدى عنايته بحاجاته الشخصية حاليا ، وما هو مدى التحسن المنتظر فى هذه الناحية ؟

— هل استطاع العميل التكيف لحالته أم يبدو يائسا بالنسبة للمستقبل ؟ وكيف يتقبل أقاربه فكرة عجزه الدائم ؟

بعد أن يتعرف المرشد المهنى على المعلومات التى ذكرت فى الفقرات السابقة سيجد أنه بحاجة الى المناقشة مع الأخصائيين الفنيين ، وخاصة المشتغلين بنواحى الطب الطبيعى والتدريب الرياضى ، اذ سيجد لديهم من المعلومات ما يساعده على تقدير مستوى طاقة العميل ، وبذا يستطيع أن يسجل كل تقدم يحرزه الشخص أثناء التأهيل · ويبدأ العلاج الطبيعى لهؤلاء المرضى بأسرع ما يمكن عقب الاصابة مباشرة · وفى مراكز التأهيل المجهزة بأدوات تسجيل النشاط العضوى يستطيع المرشد المهنى التعرف على نواحى التقدم والنشاط ودوافعه مما يساعد المشتغلين بالعلاج على معرفة ميول العميل واهتمامه بمدى تقدمه · ويستفاد من نواحى العلاج الطبيعى الأخرى

كالعلاج بالصناعات اليدوية والعلاج المهنى والتعليمى فيما بعد ، وفى هـذه النواحى يعتمد على المرشد فى بذل المساعدة الفعلية لاعداد المريض مهنيا ٠

وعند قيام المرشـد بتقرير مدى استجابة المـريض ورغبته فى التخطيط المهنى عليه أن يضع فى اعتباره أن هناك ثلاثة أنواع من الاستجابات لمريض الشلل النصفى ٠٠ « استجابة كافية ومناسبة » مبنية على التعمق والاستبصار ، وهنا يمكن لعملية الارشاد المهنى أن تسير جنبا الى جنب مع برنامج العلاج ، « واستجابة التواكل » حيث تبـدو ضرورة عمـل أخصائى العـلاج النفسى والأخصـائى الاجتمـاعى والطبيب النفسى فى وقت واحـد ، « واستجابة الاضطراب العقلى » حيث يبـدو المـرضى متعـاونين ولكن تبرز حاجتهم الى القوى الدافعـة عندما يقتربون من الهدف المهنى ٠ وهـذا النوع الأخير من المرضى هو الذى لا يحافظ على مواعيد المقابلة ، ويركز اهتمامه على البرنامج الطبى متجاهلا الخدمات الأخرى ، ويصبح بطيئا فى نشاطه ويهمل التخطيط المهنى ٠٠

وفيما يلى بعض الارشادات التى تعاون المرشد المهنى فى عمله مع حالات الشلل النصفى :

— سـاعد العميل على أن يدرك أن مرضى الشلل النصفى يستطيعون عـادة القيام بالعمل ليوم كامل ، وأن يحيوا حياة عادية ، مع الاستشهاد بالحالات التى سبق أن أحرز أصحابها نجاحا فى حياتهم ٠

— قد يستطيع بعض العملاء استخدام العكاكيز ، ولكنهم يحتاجون عادة الى الأعمال التى تقتضى الجلوس طول الوقت سواء الى مناضد العمل أو فى كراسيهم المتحركة ٠

— تحقق من أن المريض يدرك نواحى قصوره وأنه مهتم بمراعاة ذلك ، وعاونه على أن يدرك امكانياته المتبقية ويستغلها ٠

— تحقق من أن اثارة دوافع المريض ـ ليكون منتجا ـ لها قيمتها فى التوجيه المهنى ، وخاصة بالنسبة للمرضى الذين يحصلون على تعويض مالى ٠

— كن صبورا واجعل تفكيرك ينصب على أن عملية الارشاد لهؤلاء المرضى طويلة المدى ، نظرا لأن التكيف يكون بطيئا فى العادة ، وأن المريض سيبقى تحت الـعلاج لفترة طويلة ، مع الاستفادة من المقـابلات القصـيرة مع المريض أثناء وجوده تحت العلاج ٠

- تذكر أهمية الاعتبارات الخاصة بالتدريب والتشغيل كاعداد المنحدرات للكراسى ذات العجل ، وخدمات المصاعد ، وحجرات الانتظار المريحة ، وتجنب التحرك فى البيئة الخطرة · ويحتم العمل فى هذه الناحية على المرشدين أن يألفوا جميع الظروف المكفولة فى المصانع والمدارس والورش المجاورة لعمل الترتيبات اللازمة للمرضى ·

- حاول الاستفادة من اقامة المريض بمركز التأهيل واعمل على استغلالها فى الاعداد المهنى بالنواحى التى تتلاءم مع امكانيات المريض فى خدمات العلاج التعليمى والمهنى والصناعات اليدوية والعلاجية ·

- ضع فى اعتبارك أن حالة عجز المريض تستلزم وجود مهارات معينة لديه لعرضها على صاحب العمل المرتقب ، واعمل على تنمية هذه المهارات لدى المريض · وتذكر أن التشغيل الذى أساسه العطف والشفقة من جانب صاحب العمل لن يدوم طويلا ولن يجعل المريض يشعر بالكفاية والتكيف فى عمله ·

- اعمل على الكشف عن الخبرات المهنية والهوايات لدى العميل بدقة ، فمن المفيد التركيز على امكانياته فى هذه النواحى بما يتلاءم مع امكانياته الراهنة ، وادخال بعض الاضافات التى تساعد على تكيفه المهنى ·

- ضع فى اعتبارك مستلزمات الأعمال المكفولة فى المجتمع على أساس مقارنتها بامكانيات المريض البدنية ، فاذا كانت مطالب المهنة تفوق مستوى قدراته فانه سيشعر بالاخفاق وربما يقعد به ذلك عن مواصلة التدريب · ومن ناحية أخرى اذا كان العمل سهلا بدرجة كبيرة فقد لا يثير اهتمام المريض ، وقد يشعر بأن مثل هذا العمل السهل قد أنشىء خصيصا من أجله لتنمية شعوره بأنه شخص منتج ·

- ضع فى اعتبارك أن عملية الارشاد هى جزء من مجموعة متلاحقة من الخدمات يقوم بها فريق التأهيل · ويتطلب العميل مع هؤلاء المرضى قيام المرشد بالاستفادة من الخدمات الفنية الأخرى ·

- نظرا لأن مجموعة المشلولين فى احدى البيئات تميل الى الارتباط ببعضها البعض فان بذل المعونة لتشغيل واحد أو أكثر من المرضى سيشجع الباقين ويفتح أمامهم أبواب الأمل بما يدفعهم نحو التكيف السريع ·

٤ ـ حالة الكفيف وضعيف البصر :

يغلب ألا يعمل المرشد المهنى فى حالات كف البصر على نطـاق واسع • وعندما يتطلب الأمر منه العمل مع هذه الحالات فانه يحتـــاج الى الايستعانة بخبرة المختصين الذين يعملون باستمرار فى هذه النواحى سواء فى المؤسسات العامة أو الخاصة التى ترعى شئون المكفوفين • وعلى ذلك فهو بحاجة الى قسط من المعلومات المتعلقة بكف البصر وضعف الابصار حتى يستطيع العمل بكفاية فى هذه الناحية عندما تدعو الحاجة الى ذلك • وتحتاج الأسئلة الآتية الى المناقشة مع الطبيب وأفراد فريق التأهيل ، وهى تعين المرشد فى عمله مع هذه الحالات :

ـــ اذا كان ضعف البصر ناتجا عن حادث أو يحتاج الى جراحة ، فما مـدى تأثير ذلك على منظر الوجه ؟ وما مدى تقبل العميل لهذه الحالة ؟

ـــ ما نوع استجابة الأهل والأصدقاء للحالة ؟ وهل يعـــاونون العميل على التكيف أم يبدون شعورا بالرثاء والشفقة أو المغالاة فى المساعدة أو الخوف غير العادى ؟

ـــ هل يبدى العميل استعدادا للتكيف لحالته بأن يسلك سلوكا اجتماعيا أو يتقبل المنافسة ، أم ينطوى على نفسه ، يبدو متزايد القلق ؟

ـــ هل كانت الاصابة منذ الطفولة ، أم أنه سبق للعميل أن تمتع بنعمة البصر فى كبره مما يساعده على الاستفادة منها عند التكيف لحالته الراهنة ؟

ـــ اذا لم يكن فقد الابصار كاملا فهل ينتظر تحسن الحالة أم ازديادها سوءا بالنسبة للعميل ؟ وهل يتسبب نوع معين من النشاط أو ظروف العمل فى التعجيل بفقد الابصار ؟

ـــ هل نشأ عجز البصر عن ظروف طبية ، كضغط الدم مثـلا ، ممـا يستلزم وضعها فى الاعتبار أثناء عملية الارشاد المهنى ؟

ـــ ما هى أنواع التدريب والاعداد المهنى التى حصل عليها العميل منذ فقد بصره ؟ وهل يستطيع السير بمفرده أم أنه يحتاج الى مساعدة فى ذلك ؟

ـــ هل يمكن الاستفادة من طريقـة برايل أو الكتابة على الآلة الكاتبـــة أو الصناعات اليدوية فى معاونة العميل للتغلب على الشعور بالنقص ولتنمية المهارات اللازمة لتشغيله ؟

— هل للعميل اتصالات اجتماعية كافية ؟ وهل يستفيد من الخبرات الاجتماعية للآخرين والاشتراك معهم فى بعض نواحى النشاط ؟ وهل تسنح له الفرصة لتبادل الأفكار مع زملائه بخصوص المشكلات التى تواجههم ونواحى التحصيل والخبرات ؟ وهل هو مستعد لتكوين علاقات اجتماعية جديدة أم أنه لا يستطيع ذلك ؟

— هل يمكن القيام بمحاولة للاستفادة من الخبرات المهنية السابقة للعميل أو لاعادة تكيفه فى عمله السابق قبل السير به فى تعلم مهنة جديدة ؟

— هل يدرك العميل المدى الواسع للأعمال التى تناسب المكفوفين والذين يعانون من ضعف البصر والتى يعملون بها فعلا ؟

— هل تشتمل خطة التأهيل على نواحى النشاط لوقت الفراغ كالعلاج المرضى واستخدام التسجيلات وغيرها ؟

— ما هى درجة الاكتفاء الذاتى للعميل فى المنزل ، وما مدى مهاراته فى العناية بشئونه الخاصة ؟ وهل يحتاج الى تدريب خاص حتى يستطيع القيام بشئونه الخاصة بمهارة ؟

— ما هو أنسب اتجاه يتخذه أعضاء فريق التأهيل نحو هذا العميل فى حالته الراهنة (العطف التام ، أم امداده بما يريد ، أم التشجيع) ؟

٥ ـ حالة الأصم وضعيف السمع :

على الرغم من أن التعبير اللغوى يساعد على التمييز بين حالة الصمم وحالة ضعف السمع ، الا أن الحالتين قد وضعتا فى فئة واحدة نظرا لأن المعلومات التى يحتاج اليها المرشد فى الحالتين متشابهة تقريبا ٠ وقد وضعت الأسئلة الآتية لاثارة التفكير ولامداد المرشد المهنى بالمعلومات التى تفيده :

— ما هى درجة فقد السمع ونوعه ؟ وهل يمكن الاستفادة من أجهزة السمع الصناعية ؟ وهل تقبل العميل استخدام الجهاز ولم يعترض على المظهر الذى يبدو به . أم أنه يقوم باستخدامه فى فترات متقطعة ؟

— هل يستفيد العميل من التدريب على ملاحظة حركات الشفتين لدى المتكلم ، وهل يرغب فى مزاولة مثل هذا التدريب ؟

— كيف يستجيب العميل لفقد السمع (تقبل ، أو سلوك انسحابى ، أو سلوك عدوانى ، أو شعور بالاحباط ، أو رفض) ؟

— ما هى الفرص المكفولة للعميل لمزاولة النشاط الاجتماعى ، أيبدو مترددا مكتئبا أم متشككا فى الآخرين ؟ وكيف يحاول فريق التأهيل معاونته فى هذه الناحية ؟

— هل يدرك العميل الامكانيات المهنية المتوافرة لمثل حالته والتى لا تتطلب ضرورة التخاطب والتى يكتفى فيها بالتدريب المهنى الملائم ؟ وهل يعرف أن عوامل الشخصية قد تكون الفيصل الأخير فى الاحتفاظ بالعمل أو فقده؟

— هل تتوافر المقاييس الخاصة بنواحى الاستعداد الميكانيكى والمهارة اليدوية ؟

— هل يمكن اثارة دوافع العمل عن طريق العلاج المهنى لتنمية الهوايات والتعامل مع زملائه الذين يميلون الى نفس الهوايات ؟

— ما مدى اطلاع المريض على تفصيل عجزه وحاجته الى تقبله ولأن يعمل ليكون منتجا فى حياته الى أقصى حد ممكن ؟

— كيف يمكن الاستفادة من العلاج عن طريق الصناعات اليدوية ، أو العلاج التعليمى ، أو التدريب المهنى لتنمية المهارات التى تساعد العميل على الثقة بنفسه كشخص منتج قادر فى كسب العيش ؟

— ما هو رأى الطبيب وباقى أفراد فريق التأهيل الذين يعملون مع العميل فى أنسب وسيلة للاتصال والتخاطب بين المرشد والعميل حتى يستطيع الحصول على تعاون العميل وتقبله لعملية الارشاد النفسى والمهنى ؟

— توضع فى الاعتبار ظروف العمل الآتية : الرطوبة ، التغير المفاجىء فى درجة الحرارة ، الوقوف ، حفظ التوازن ، والعمل فى أماكن مرتفعة ، والتعرض للأخطار الميكانيكية التى تعتمد على التحذير الصوتى (السمعى) الاستماعى ، والتخاطب ، والتهوية ٠

٦ ـ حالة الدرن الرئوى :

على الرغم من تقدم الجراحة والعلاج فى هذه الناحية الا أن مرضى الدرن يقضون فترة طويلة تحت العلاج ، مما يسمح بوضع خطة مهنية مناسبة

لهم اثنـــاء تمريضهم ، ولا يتطلب ذلك سوى يقظة المرشد لكل الاحتمـــالات والامكانيات · وتساعد الأسئلة الآتية المرشد على تكوين صورة واضحة عن مطالب العميل واحتياجاته بالاضافة الى التوصيات الطبية اللازمة :

- ما هو أنسب وقت يستطيع فيه المرشد القيام بالمقابلة التمهيدية مع المريض لاطلاعه على استعداده هو وباقى أفراد فريق التأهيل للمساهمة فى وضع خطة التدريب التى تلى العلاج ؟

- اذا ما رغب المريض فى وضع الخطة المهنية فمتى يستطيع الموجه التغلغل فى تفاصيل الخطة المهنية ؟

- هل يبدو أن المريض من الأشخاص الذين يخالفون التعليمات والنصائح الطبية وأنه ممن يتغيبون بدون اذن ؟ وما مدى معاونة كل من الأخصائى الاجتماعى والمرشد للتغلب على ذلك ؟

- هل هناك مشكلات شخصية ـ اقتصادية أو عائلية ـ ذات أهمية تؤثر على وضع الخطة المهنية مع المريض ؟

- هل هذه هى المرة الأولى لدخول المريض المستشفى للعلاج من الدرن أم أنه تكرر دخوله قبل ذلك ؟ واذا كان قد تكرر علاجه فهل هناك عوامل معينة تسبب تجدد المرض ؟ وهل هى عوامل وعادات مهنية ، أم عادات وعوامل شخصية ، أم عوامل بيئية ؟

- اذا لم يكن المرض مستفحلا فهل هناك ضرورة لفرض أى قيود من النواحى العضوية أو المهنية ؟

- ما مدى تحمل المريض للعمل عند تركه المستشفى ؟ وما هى نسبة الزيادة المنتظرة فى عبء العمل بالنسبة لطاقة المريض وتحمله ؟

- كيف تبدو استجابة المريض الانفعالية للمرض ؟ وهل يتأثر بذلك بعض أعضاء أسرته ؟ وهل هناك استجابات من نوع الاكتئاب أو الشعور بالذنب أو السلوك العدوانى أو من أى نوع آخر ؟ وما هى خطة فريق التـأهيل لمواجهة هذه الاستجابات ؟

- هل يرى المرشد أن يبدأ بتركيز جهوده لمحاولة اعادة المريض الى عمـله السابق نظرا لمقاومة صاحب العمل ورفضه ؟ وما مـدى واقعية اعـادة المريض الى عمله السابق ؟

— كيف يمكن استغلال وقت فراغ المريض فى الاعداد المهنى والبحث عن عمل ؟ والى أى حد يستطيع الاشتراك فى ذلك النشاط ؟ وهل يمكن الاستفادة من نشاط وقت الفراغ فى التعرف على دوافع المريض وميوله وعاداته فى العمل ورضاه عنه ؟

— ما هى الحالات الخاصة التى يجب مراعاتها بالنسبة للمريض من حيث مدى التعرض فى البيئة ، والاضطرابات الانفعالية ، والمحافظة على النظام الشخصى فى الحياة اليومية وفى العمل الذى يرضى المريض ؟

وتدل الدراسات الحديثة على تطور التفكير فيما يختص بامكانية قيام هؤلاء المرضى بعدد من الأعمال ٠ ومع مراعاة ظروف العمل والطاقة البدنية للمرضى فان الكثيرين قد استطاعوا القيام بعدد من الأعمال تتراوح بين الخفيفة الى الثقيلة نسبيا ، وتحت ظروف تتراوح ما بين الهواء الجاف ودرجة الحرارة الثابتة الى درجة الرطوبة العالية والحرارة الشديدة ٠ وتراعى النواحى الآتية فى مقتضيات النشاط البدنى للعمل وظروف العمل ومخاطره : المشى ، والقفز ، والجرى ، والتسلق ، والزحف ، والوقوف ، ونواحى النشاط التى تستلزم استخدام عضلات الصدر باستمرار ، والرفع ، والحمل ، والدفع ، والجذب ، والانحناء ، والأتربة (خاصة السليكا « رمل الصوان ») والتغيرات الجوية المفاجئة ، والبلل ، والرطوبة ، والحرارة ٠

ومن الضرورى بالنسبة لمرضى الدرن السابقين أن يتجنبوا الأعمال التى تسبب الارهاق والتعب والتوتر العصبى ٠ ومن الأفضل أن يعود المريض بعد خروجه من المستشفى واتمام علاجه — الى عمله السابق اذا كانت طاقته البدنية لا تتعارض مع مقتضيات العمل البدنية وظروفه ومخاطره ٠ واذا حتمت الظروف تغيير المهنة السابقة للعميل ، فمن الأفضل البحث عن العمل الذى يستفاد فيه من خبرات العميل السابقة فى حدود طاقته الحالية وامكانياته حتى يتجنب القلق الذى ينشأ عن مهنة جديدة فى ظروف مختلفة عما اعتاده من قبل ٠ وبالنسبة للمرضى السابقين — ولما ينتظر من أن يفاجئهم المرض فى أى وقت — فان الأطباء ينصحون بألا يعملوا ملتصقين بالآخرين ، وأن يتجنبوا أعمالا معينة مثل الحلاقة ، والتدريس ، وتربية الأطفال ، والخدمة بالمنازل ، والطهى ٠



الخـــلاصة

يتلخص ما سبق مناقشته فى النقاط الآتية :

١ ـ تتلخص فلسفة التـأهيل فى الآتى : التأهيل عمليـــة فردية ، ذات طابع ديمقراطى ، وتتكامل فيهـا نواحى التشـخيص النفسية والاجتمـاعية والمهنية والطبية ، ويجب أن تبدأ عملية التأهيل منذ التحقق من وجــود عجز قد يؤدى الى حدوث عاهة ، مع توفير الخدمات التى تساعد المعوق فى التغلب على عاهته ٠

٢ ـ على الرغم من استخدام العاهة والعجـــز استخداما مترادفا ، الا أن هناك فرق واضح المعنى بين المصطلحين من الناحية الفنية ٠ « فالعجز » حالة من التعطل البدنى أو العقلى ذات صورة موضوعية ، وهى بالضرورة شىء طبى ٠ أما « العاهة » (الاعاقة) فهى النتيجة المجمعة للعوائق التى يسببها العجز ، بحيث تتدخل بين الفرد وأقصى طاقة وظيفية له ٠ ويمكن الاستدلال على وجود العاهة بالآتى : فقـــد الصلاحية للعمل ، فقـــد الاحساس بالانتماء للجماعة ، ازدياد التـواكل فى النواحى الماليـــة أو الاجتماعية أو الانفعـالية أو البـــدنية ، والتغيرات التى تطـــرأ على الشخصية ٠

٣ ـ تشير « الصلاحية للعمل » الى طاقة الفـــرد على الاستعداد للمهنـــة والحصول عليها والتقدم فيها بحيث يحقق اشباعا اقتصاديا وشخصيا وتتأثر الصلاحية للعمل بالعوامل الآتية : الطاقة البدنية ، المســـتوى العقلى والتعليمى ، والعوامل النفسية فى التشغيل ، والتقبل الاجتماعى وتوافر فرص العمل ٠

٤ ـ ان قدرة الفرد على تحقيق الاشــباع المهنى هــو مقيـاس عملى لدرجـة صلاحيته للعمل ٠ والعوامل التى ينطوى عليهـــا التوافق المهنى هى : الدخل ، والعوامل الشخصية ، والعوامل المهنية ٠ وتتلخص الدلالات على وجود قصور فى التوظيف فى الآتى : عدم القدرة على انجاز عمل سابق ، وفقد المهارة المهنية ، ورفض صاحب العمـل استخدام شخص مؤهل متعطل ، والافتقار الى الاعداد الصحيح للوظيفة ٠

٥ ـ يعتبر « مفهوم الفريق » فى التأهيل هو الحل الأمثل لمشكلات المعوق ٠ وفى اطار هذا المفهوم تتكاتف التخصصات المختلفة من طب وعلوم نفسية واجتماعية واقتصادية ، من خلال جهود الأخصائيين الذين يركزون اهتمامهم على المعوق ككل متكامل ٠

٦ ـ ان عملية « مفهوم الذات » معقدة ، حيث انها تتكون من عدد من الصفات الشخصية التى تحدد للشخص كيانه الذاتى ٠ ان معرفة الذات قد بنيت على الخبرات الحسية وعلى وجهات نظر الآخرين والعلاقة فيما بين الاثنين ٠ ومن الخواص الشخصية ما يميز الذات ، وكذا نوع العمل الذى كان الشخص يمارسه ٠

٧ ـ ينبغى النظر الى التأهيل على أنه عملية تنمية ، وتتضمن عملية التأهيل عناصر أساسية هى : العثور على الحالات ، والمعلومات اللازمة فى دراسة الحالة ، وتنمية امكانيات الفرد ، والتدريب والتوظيف الملائمين ٠

٨ ـ هناك عوامل مشتركة بالنسبة لحالات العجز المختلفة مثل : التاريخ المهنى ، واتجاهات الأسرة ، واستغلال القدرات ، والوقت المناسب للاتصال بالشخص المعوق ، وفردية المعوقين ، والاستفادة من الخدمات الأخرى ٠

٩ ـ هناك اعتبارات خاصة بعملية الارشاد النفسى والمهنى لحالات العجز المختلفة ٠ وقد تم اختيار حالات البتر ، ومرض القلب ، والشلل النصفى ، والكفيف وضعيف البصر ، والأصم وضعيف السمع ، والدرن الرئوى ٠ ونوقشت كل حالة على أساس المناقشة التى تتم فيما بين فريق التأهيل بما يحقق مفهوم التأهيل المهنى على أسس سليمة ، ومراعاة مقتضيات المهن فى اطار الطاقة البدنية للمعوقين ٠

☆ ★ ★

الفصل الخامس عشر

تطبيقات عملية فى التأهيل المهنى

دراسة شخصية الكفيف

ان الهدف الأساسى من دراسة شخصية الكفيف هو الوقوف على مكونات هذه الشخصية ومدى تكاملها ، حتى يمكن مساعدة الشخص على تنميةشخصية سوية خالية من الانحراف . وهناك صفات يجب أن تتوافر فى الشخصالسوى بحيث تميز السلوك المتكامل ، وتتلخص هذه الصفات فى الآتى :

١ ـ **القدرة على التحكم فى الذات** : من الواضح أنه كلما نمت عند الفرد القدرة على التنبؤ بنتائج الأشياء ، قبل حدوثها ازدادت تبعا لذلك قدرته على أن يتحكم فى سلوكه عن طريق توقع النتائج التى يمكن أن تترتب عليه فى المدى البعيد . وعلى ذلك فالشخص السوى هو الذى تعلم أن يتنازل عن رغبات عاجلة فى سبيل ثواب أبعد أثرا وأكثر دواما ، نظرا لقدرته على ادراك عواقب الأمور .

٢ ـ **تحمل المسئولية وتقديرها** : الشخص السوى المتكامل الشخصية قد يتفق أو يختلف مع المعايير القائمة ، وهو يفعل ذلك عن ايمان واقتناع نابعين من ذاته . وعلى ذلك فالشخص السوى المتكامل الشخصية هو الذى يعتبر نفسه مسئولا عن أعماله ، ويتحمل هذه المسئولية عن طيب خاطر ويدفع ثمن ذلك أيا كان .

٣ ـ **التعاون** : ان اعتماد الناس بعضهم على البعض الآخر فى المجتمع الحديث جزء من حياتهم الاجتماعية . والشخص السوى هو الذى يهتم بمساعدة الآخرين ويكون معهم علاقات شخصية وثيقة أساسها الاهتمام والرعاية وليست مجرد الرغبة فى التعالى أو ممارسة السلطة .

٤ ـ **القدرة على الحب والثقة المتبادلة** : ان اعتراف الشخص بحاجته الى الآخرين يتضمن أيضا القدرة على تكوين علاقات شخصية وثيقة بهم مبنية

على الثقة المتبادلة ٠ فالشخص السوى هو الـذى يســـتطيع أن يمنح الآخرين الحب والثقة ، دون أن يقصر علاقاته بالآخـرين على تبـــادل المصلحة فقط ٠

٥ ـ **الانسانية :** الشخص السوى هو الـذى يستطيع أن يمنح ويبذل كمـــا يستطيع أن يأخذ ، ويرجع ذلك الى أن الانسان مدين للانسانية باستمراره وقدرته على الحركة والعمل والتمتع بثمار عقول وثقافات سبقته وأثرت فى البيئة التى يعيش فيها ٠

٦ ـ **مستوى الطموح :** الشخص السوى هو الذى يضع نصب عينيه مثـــلا وأهـدافا يسعى للوصول اليها ، بحيث لا يكون الفرق كبيـرا بين مفهوم الشخص لذاته وما يتخذه من مثل وأهداف حتى لا يتعرض للشـــعور بالفشل والاحباط ٠

ان فقد البصر قـــد يحدث لأى فرد فى أى سن ٠ فاذا حدث هـــذا فى السنوات الأولى من حياة الطفل فانه يطبع شخصيته بطـابع خاص ، أما اذا حدث كف البصر فى سن متأخرة فان الفرد سيعيد التفكير فى اتجـاهاته وفى أنماط علاقاته الاجتماعية التى كونها قبل أن يفقد بصره ٠ وهكذا نجد أن فقـد البصر سوف يؤثر الى حد كبير على تنظيم الشخصية التى تتأثر بدورها بخبرات الفرد وبالعوامل الوراثية والبيئية ٠

ومنذ اللحظة التى يفقد فيها الفرد بصره يبـدأ تأثير ذلك على ناحيتـــه النفسية والاجتمـاعية ٠ فالكفيف يعيش فى جو نفسى واجتمـاعى يختلف كل الاختلاف عن ذلك الذى يعيش فيـه البصير ٠ ويمكن تقسيم اتجاهات المجتمع نحو المكفوفين الى ثلاثة أقسام رئيسية هى :

١ ـ الاتجاه نحو عزل المكفوفين وعدم تقبلهم ٠

٢ ـ الاتجاه نحوهم كطائفة عاجزة لا تستطيع القيام بعمل ما ٠

٣ ـ الاتجاه نحو مساعدتهم والاسراف فى الشفقة عليهم ٠

ويمكن تلخيص أهم الدراسات والبحوث المتعلقة بشخصية الكفيف فيما يأتى :

١ ـ أمكن اعداد نسخة معدلة من اختبار « بينيه » للذكاء باسم « اختبارات هييز ـ بينيه لقيـــاس ذكاء المكفوفين » . وهى مقتبسة من مقيـــاس

« ستانفورد ـ بينيه المعدل » . وروعى فى اعداد المقياس الاستغناء عن المواد التى تستلزم الابصار واستبدالها بمواد أخرى . وروعى استخدام التعليمات الشفهية أو استخدام طريقة « بريل » .

٢ ـ فيما يختص بتحصيل الكفيف واستعداداته وميوله واهتماماته استخدمت مقاييس واختبارات عديدة تختص بالتحصيل الدراسى ، والمناولة (المعالجة اليدوية) ، والمهارة اليدوية ، والتفضيل والاهتمامات ، وأعدت معايير خاصة للمكفوفين .

٣ ـ لم تثبت صلاحية الوسائل الاسقاطية (خاصة اختيار الروشاخ وتفهم الموضوع) مع المكفوفين لاعتمادها على الابصار ، كما تعذر اعداد اعتبارات اسقاطية ثلاثية الأبعاد تعتمد على حاسة اللمس لتطبيقها على المكفوفين . وقد أمكن اعداد بعض الاختبارات الاسقاطية التى تعتمد على حاسة السمع لاستخدامها مع المكفوفين . وأعد اختبار « لتداعى الصوت » يتضمن سلسلة من المواقف الصوتية (السمعية) للتعبير عن التفاعل البشرى والأصوات غير الشخصية ، بحيث يطلب من المختبر (الكفيف) أن يستجيب لكل مثير بأول شىء يتبادر الى ذهنه وفى مجال الاختبارات الاسقاطية أيضا استخدمت اختبارات « تكملة الجمل » مع المكفوفين كما استخدمت مع المبصرين . وأعد اختبار للاستبصار أثبت صلاحيته فى الاستخدام الاكلينيكى مع المكفوفين ، كما ساعد فى التنبؤ بمدى نجاح عملية التأهيل .

٤ ـ وفى احدى الدراسات استخدمت الاختبارات الآتية :

— « مقياس بومان للعوامل الانفعالية » (١) .

— « مقياس الشخصية المتعدد الأوجه » (٢) .

— « اختبار روتر لتكملة الجمل » (٣) .

— « اختبار سارجنت للاستبصار » (٤) .

---

(١) Bauman Emotional Factors Inventory.

(٢) The minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI).

(٣) The Rotter Incomplete Sentence Blank.

(٤) Sargent Insight Test.

وطبقت على عينة من ٥٤ كفيفا فى احدى مراكز التأهيل المهنى ، وكان التقدير للتوافق هو « جيد » و « متوسط » و « ضعيف » · ولم يمكن لأى اختبار بمفرده أن يفرق بين المجموعات المختلفة للتوافق ، ولكن ثبت صلاحية بطارية الاختبارات فى التنبؤ بالنسبة للمكفوفين والمبصرين ·

٥ ـ استخدمت مجموعة من الاختبارات لدراسة توافق الأطفال المكفوفين وهى مكونة من « اختبار الاستبصار » و « اختبار تكملة الجمل » ، وذلك لتقويم نتائج العلاج المتمركز حولها العميل · وثبت صلاحيتها فى هذا المجال ·

٦ ـ أشار أحد البحوث الى أن متغيرات الشخصية الأساسية مثل احترام الذات ، والشعور بالأمن والواقعية لا تختلف فى المكفوفين عنهـا فى المبصرين ·



مشكلة البحث

موضوع البحث :

دراسة مقارنة لمشكلات التوافق للطلاب المكفوفين والمبصرين من واقع استجاباتهم فى مقياس الارشاد النفسى :

وتستهدف الدراسة الوقوف على مشكلات المراهقين من الطلاب المكفوفين ومقارنتها بمشكلات المراهقين من الطلاب المبصرين كما تبدو فى استجاباتهم بالنسبة لمقياس الارشاد النفسى ·

ولهذا البحث أهميته فى ابراز مشكلات التوافق فى مرحلة المراهقة التى يواجهها المكفوفين ومقارنتها بالمشكلات التى يعانى منها المراهقون من المبصرين باستخدام احدى الوسائل العلمية الموضوعية التى تبرز هذه المشكلات والبحث بهذا المعنى يفيد فى معرفة المشكلات الأساسية التى يعانى منها المراهقون من المكفوفين تمهيدا لدراسة هذه المشكلات ووضع الخطة العلاجية التى تساعد على حلها فى اطار خطة تأهيل المكفوفين ·

فروض البحث :

وضع الباحث الفرض الآتى لمحاولة اثباته من خلال الدراسة : « هناك فروق ذات دلالة احصائية بين استجابة المكفوفين والمبصرين من الطلاب

المراهقين بالنسبة للمقاييس الفرعية فى مقياس الارشاد النفسى » • والمقاييس الفرعية هى :

(١) مقياس العلاقات المنزلية (ع م) •

(٢) مقياس العلاقات الاجتماعية (ع ا) •

(٣) مقياس الثبات الانفعالى (ث أ) •

(٤) مقياس الشعور بالمسئولية (م) •

(٥) مقياس الواقعية (و) •

(٦) مقياس الحالة المزاجية (ح م) •

(٧) مقياس الاستعداد للقيادة (ق) •

وقد افترض الباحث وجود فروق ذات دلالة بين استجابة المجموعتين ــ المكفوفين والمبصرين ــ بالنسبة لهذه المقاييس سواء فى غالبيتها أو جملتها •

تعريف المصطلحات :

١ ــ **الكفيف :** هو الشخص الذى لا يستطيع استخدام حاسة البصر لوجود عجز بها ، أو التى لا تتجاوز درجة الابصار فى أفضل العينين $\frac{٢٠}{٢٠٠}$ (١)

٢ ــ **الارشاد النفسى :** هو عملية معاونة الفرد للتغلب على المشكلات التى تواجهه والتى لا يستطيع التغلب عليها بمفرده والتى تتصف بأنها انفعالية فى أساسها • و « الارشاد النفسى الفعال يتكون من علاقة بناءة محددة سمحة بحيث تتيح للفرد اكتساب الفهم عن نفسه بالدرجة التى تساعده على اتخاذ الخطوات الايجابية فى ضوء اتجاهاته الجديدة » (٢) •

---

(١) U.S. National Health Survey; **Impairment by Type, Sex, and Age.** (Washington D.C. : U.S. Dept. of Health, Education, and Welfare, 1959).

(٢) C. Rogers; **Counseling and Psychotherapy,** (Boston : Houghton-Miffin, 1942).

٣ ـ **مقياس الارشاد النفسى :** هو وسيلة عملية للقيـــاس النفسى تســتخدم للكشف عن مشكلات المراهقين من الطلاب ، وذلك من خلال الحصول على معلومات عن ديناميات الشخصية والمشكلات المتعلقة بشخصيات هؤلاء المراهقين ، وذلك فى النواحى الآتية : العــلاقات المنزلية ، والعــلاقات الاجتماعية ، والثبات الانفعالى ، والشــعور بالمسئولية ، والواقعيــة ، والحالة المزاجية ، والاستعداد للقيادة (١) ٠

★ ★ ★

البحث الاستطلاعى

قام الباحث باجراء بحث استطلاعى تمهيدى على عينة تجريبية مكونة من ٢٥ طالبا كفيفا بالصف الأول الثانوى بمدرسة المركز النموذجى لرعاية وتوجيه المكفوفين ، وعينة مقارنة مكونة من ٢٥ طالبا مبصرا بالصف الأول الثــانوى بمدرسة شبرا الثانوية ٠ وطبق على كل من المجموعتين مقيــاس الارشـــاد النفسى ، وبعد تصحيح المقياس واستخراج نتائجه وتحليلها احصائيا اتضح ما يأتى (٢) :

---

(١) محمد عماد الدين اسماعيل ، سيد عبــد الحميــد مرسى ، **مقياس الارشاد النفسى** (الطبعة الثالثة) ٠ القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٢ ٠

(٢) سيد عبد الحميد مرسى : **دراسة مقــارنة لمشـــكلات المراهقين من المكفوفين والمبصرين من واقع استجاباتهم فى مقياس الارشاد النفسى** (دراسة تجريبية استطلاعية) ٠ القاهرة : المركز النموذجى لرعاية وتوجيه المكفوفين ١٩٧٠ ٠

جدول رقم (٣٧) المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى

للمقاييس الفرعية فى الدراسة الاستطلاعية

البيانات الاحصائية	مجموعة المكفوفين (ن = ٢٥)		مجموعة المبصرين (ن = ٢٥)	
	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
المقاييس				
العلاقات المنزلية (ع · م)	١٦	٣ر٤	١٤	٠ر٥
العلاقات الاجتماعية (ع · ا)	٢٥	٩ر٧	٢٦	٢ر١٢
الثبات الانفعالى (ث · ا)	٢٧	١ر٥	٢٠	٤ر٧
الشعور بالمسئولية (م)	٢٥	٨ر٨	١٤	٣ر٣
الواقعيـة (و)	٣٠	٩ر٢	٢١	٠ر٨
الحالة المزاجية (ح · م)	٢٢	٣ر٤	١٧	٧ر٣
القيادة (ق)	١٥	٥ر٣	١٥	٧ر٣

ويلاحظ من الجدول رقم (٣٧) أن هنـاك فرق واضح فى المتوسـط الحسابى بصفة عامة بين المجموعتين ـ المكفوفين والمبصرين ـ ويبـدو هذا واضحا فى المقاييس الآتية :

- الثبات الانفعالى (ث · ا) — الفرق ٧
- الشعور بالمسئولية (م) — الفرق ١١
- الواقعية (و) — الفرق ٩
- الحالة المزاجية (ح · م) — الفرق ٥

وباستخدام اختبار (ت) للدلالة الاحصائية للفـروق بين المتوسطات ، تم مقارنة قيمة (ت) فى كل حالة تقيمها فى جدول نسب الاحتمالات عند نسبة ٠٥ر ونسبة ٠١ر اتضح ما يأتى :

١ ـ أن الفروق ذات دلالة احصائية عند نسبة ٠١ر بالنسبة للمقاييس الفرعية الآتية :

الثبات الانفعالى (ث ٠ ا) ـ الشعور بالمسئولية (م) ـ الواقعية (و) ـ الحالة المزاجية (ح ٠ م) ٠

٢ ـ أن الفروق غير ذات دلالة احصائية بالنسبة للمقاييس الفرعية الآتية : العلاقات المنزلية (ع ٠ م) ـ العلاقات الاجتماعية (ع ٠ أ) ـ القيادة (ق) ٠

وقدم الباحث تفسيرا لهذه النتائج فى ضوء ما يسببه العجز الناشىء عن فقد البصر من اعاقة ٠

★ ★ ★

البحث الأساسى (*)

خطوات البحث : اتبعت الخطوات الآتية فى اجراء البحث :

١ ـ اعداد أدوات البحث ودراستها وتجربتها فى دراسة تمهيدية استطلاعية ٠

٢ ـ اختيار العينة التى سيطبق عليها البحث ٠

٣ ـ تحديد مكان اجراء البحث ٠

٤ ـ اعداد مجموعة من المساعدين لتطبيق البحث وتدريبهم على التطبيق ٠

٥ ـ تطبيق المقياس على المجموعة التجريبية والمجموعة المقارنة ٠

٦ ـ تصحيح الاجابات واعداد بطاقات التخطيط السيكولوجى لكل ورقة اجابة واستخراج النتائج ٠

٧ ـ التحليل الاحصائى للنتائج ٠

(*) يتقدم الباحث بشكره وتقديره للقائمين على ادارة المركز النموذجى لرعاية المكفوفين وأساتذة الدورات التدريبية لما قدموه من معونة أثناء تطبيق هذا البحث ، ويخص بالذكر الدكتور فتحى عبد الرحيم أستاذ علم النفس المساعد بكلية التربية ، والسيد حمزة الفيشى المشرف على الدورات التدريبية ٠

أدوات البحث : اعتمد البحث أساسا على استخدام « مقياس الارشاد النفسى » الذى يتكون من الآتى :

١ ـ **كراسة الأسئلة :** وهى تحتوى على ٣٥٥ سؤالا فى شكل جمل وعبارات • وتنص تعليمات المقياس على أن يقرأ المختبر كل عبارة ويفهمها ثم يقرر ما اذا كانت تنطبق عليه أو لا تنطبق ، بمعنى أنها تنطبق مع رأيه (تماما) أو (غالبا) أ لا تتفق ثم يقوم بتسديد المسافة المنقطة فوق رقم السؤال (نعم) أو تحته (لا) على ورقة الاجابة •

٢ ـ **ورقة الاجابة :** وهى ورقة منفصلة تستخدم فى الاجابة عن أسئلة المقياس حيث يقوم المختبر بتسجيل الاجابة عليها بنعم أو لا فى المسافات المنقطة لكل سؤال •

٣ ـ **مفاتيح التصحيح :** وهى معدة خصيصا لتصحيح ورقة اجابة الاختبار ، بحيث تستخدم بطاقة لكل مقياس فرعى وتحسب العلامات السوداء التى تظهر فى ثقوب ورقة الاجابة ويسجل العدد فى خانة كل مقياس فرعى •

٤ ـ **بطاقة التخطيط السيكولوجى :** وهى تستخدم لاعداد تقرير فردى عن كل طالب يطبق عليه المقياس • وتنقسم بطاقة التخطيط السيكولوجى الى قسمين منفصلين أحدهما للذكور والآخر للاناث ، ولكل قسم معاييره الخاصة به • وترسم السحنة (البروفيل) على بطاقة التخطيط السيكولوجى بوضع دائرة صغيرة للدرجة الخام لكل مقياس فرعى ـ وهى التى حصل عليها الطالب فى مكانها المناسب بالتخطيط السيكولوجى وحينئذ تظهر الدرجة المعيارية المقابلة للدرجة الخام التى حصل عليها الطالب فى المقياس الفرعى •

ويعطينا المقياس تسعة تقديرات مختلفة • فالدرجة « ؟ » التى تدل على عدد الأسئلة التى أغفل الطالب الاجابة عنها تستخدم للدلالة على ما اذا كان الطالب قد أجاب عن عدد كاف من الأسئلة تسمح بتصحيح المقياس • والتقدير « ص » لقياس درجة الصدق والثبات فى الاجابة تساعد فى التعرف على الطلاب الذين يحاولون الظهور بمظهر اجتماعى لائق ومقبول ، وهناك ثلاث مقاييس فرعية تساعد فى الكشف عن نواحى التكيف ومداه فيما يتعلق بالمواقف الآتية : العلاقات المنزلية (ع • م) والعلاقات الاجتماعية (ع • ا) ، والثبات الانفعالى (ث • ا) •

وتعطينا المقاييس الأربعة الفرعية الباقية معلومات مباشرة عن الوسائل التى يستخدمها الطلاب فى عملية التكيف ، وهذه التقديرات هى المتعلقة بتحمل المسئولية (م) ، والتوافق مع الواقع (و) ، والحالة المزاجية (ح ٠ م) ، والاستعداد للقيادة (ق) ٠

عينة البحث : تم اختيار العينة بطريقة « طبقية عشوائية » وهى تضم مجموعتين أساسيتين :

١ ــ **المجموعة التجريبية :** وهى أساس الدراسة ، وقد تم اختيارها من طلاب الصفوف الثانوية بمدرسة المركز النموذجى لرعاية وتوجيه المكفوفين ٠ وعدد أفراد العينة ١٠٠ (مائة) طالب ٠

٢ ــ **المجموعة المقارنة :** وهى للمقارنة مع المجموعة التجريبية وتضم طلابا مبصرين ، وهم من طلاب الصفوف الثانوية بمدرسة القبة الثانوية ٠ وعدد أفراد هذه المجموعة ١٠٠ (مائة) طالب ٠

تطبيق المقياس : اتبع فى تطبيق المقياس ما يأتى :

بالنسبة للمجموعة التجريبية : قام عدد من المساعدين بتطبيق المقياس على الطلبة المكفوفين بطريقة فردية فكان يوجه السؤال للطالب شفويا وبعد التأكد من فهمه للسؤال يسجل المساعد الاجابة على ورقة الاجابة سواء بالايجاب أو بالنفى ٠

بالنسبة للمجموعة المقارنة : طبق المقياس بطريقة جماعية على الطلاب بعد شرح التعليمات ٠

وصححت أوراق الاجابة وراجعها الباحث كما أعدت بطاقات التخطيط السيكولوجى ٠

* * *

نتائج البحث

قام الباحث بالتحليل الاحصائى لنتائج البحث بالنسبة للآتى :

١ ــ مقارنة المتوسطات الحسابية للمقارنة الفرعية بالنسبة للمكفوفين والمبصرين ودلالاتها الاحصائية ٠

٢ ـ معاملات الارتباط الداخلية للمقاييس الفرعية لمقياس الارشـــاد النفسى ودلالاتها الاحصائية ٠

٣ ـ مقارنة متوسط المقياس بأكملـه بالنسبة للمكفوفين والمبصرين ودلالتـه الاحصائية ٠

وفيما يلى يعرض الباحث نتائج التحليل الاحصائى ومناقشته :

أولا ـ الفروق بين المتوسطات فى المقاييس الفرعية :

استخلص الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمقاييس الفرعية لكل من المجموعتين التجريبية والمقارنة كما يوضحها الجدول رقم (٢) ٠

وقد أبرز الباحث مستوى الدلالة الاحصائية للفروق بين المتوسطات فى المقاييس الفرعية بالنسبة للمجموعتين التجريبية والمقـارنة ، وذلك باستخدام اختبار (ت) للدلالة الاحصائية حسب المعادلة الآتية (١) :

$$ت = \frac{م_1 - م_2}{\sqrt{\frac{ع_1^2 + ع_2^2}{ن - 1}}}$$

حيث : $م_1$ = متوسط قيم المجموعة الأولى

و $م_2$ = متوسط قيم المجموعة الثانية

و $ع_1$ = الانحراف المعيارى للمجموعة الأولى

و $ع_2$ = الانحراف المعيارى للمجموعة الثانية

و ن = عدد أفراد العينة

ثم قورنت قيمة « ت » فى كل حالة بقيمتها فى جدول نسب الاحتمالات عند نسبة ٠٥ر٠ ، نسبة ٠١ر٠ (٢) ٠

---

(١) السيد محمود خيرى ، الاحصـاء فى البحوث النفسـية والتربوية والاجتماعية ، دار الفكر العربى ، ١٩٥٦ ، ص ٣٦١ ٠

(٢) المرجع السابق ، ص ٣٦٠ ٠

جدول رقم (٣٨) المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى
للمقاييس الفرعية فى المجموعتين التجريبية والمقارنة

البيانات الاحصائية	المجموعة التجريبية (ن = ١٠٠)		المجموعة المقارنة (ن = ١٠٠)	
	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
المقاييس الفرعية :				
العلاقات المنزلية (ع ٠ م)	١٣ر٧١	٥ر٢٤	١٢ر٤٧	٦ر٢٥
العلاقات الاجتماعية (ع ٠ ا)	٢١ر٨١	١٠ر١٢	٢١ر٨١	١٠ر٣٠
الثبات الانفعالى (ث ٠ ا)	٢٢ر٣٤	٦ر٨٦	١٥ر٥٩	٧ر٩٤
الشعور بالمسئولية (م)	١٨ر٣٤	٤ر٥٩	١٢ر٧٣	٣ر٤٦
الواقعيـة (و)	٢٤ر٥٨	٦ر٤٠	١٨ر٢٠	٨ر٨٩
الحالة المزاجية (ح ٠ م)	٢١ر٩٤	٤ر٤١	١٥ر٥٢	٣ر٣٢
القيـادة (ق)	١٥ر٦١	٤ر٠٨	١٣ر٧٣	٢ر٦٥

ويلاحظ من الجدول رقم (٣٨) ما يأتى :

١ ـ أن هنـاك فروقا واضـحة فى المتوسطات بين المجموعتين التجـريبية والمقارنة ، كما أن الانحراف المعيارى لكل مقياس يختلف من مجمـوعة لأخرى ٠

٢ ـ هناك فرق واضح فى المتوسط الحسـابى بصفة عـامة بين المجموعتين ويبدو هذا الفرق واضحا فى المقاييس الفرعية الآتية :

الثبـات الانفعالى (ث ٠ ا) ـ الشـعور بالمسئولية (م) ـ الواقعية (و) ـ الحالة المزاجية (ح ٠ م) ـ القيادة (ق) ٠

ويوضح الجدول رقم (٣٩) قيمة « ت » ودلالتها الاحصائية للفـروق بين متوسطات المجموعتين فى المقاييس الفرعية ٠

جدول رقم (٣٩) قيمة « ت » ودلالتها الاحصائية

للفروق بين متوسطات المجموعتين فى المقاييس الفرعية

المقاييس الفرعية	الفرق بين المتوسطات	قيمة « ت »	الدلالة الاحصائية
العلاقات المنزلية (ع ٠ م)	١ر٢٤	١ر٥٢	غير ذات دلالة
العلاقات الاجتماعية (ع ٠ ا)	صفر	صفر	غير ذات دلالة
الثبات الانفعالى (ث ٠ ا)	٦ر٧٥	٦ر٤٣	ذات دلالة عند مستوى ١٠ر٠
الشعور بالمسئولية (م)	٥ر٦١	٩ر٧١	ذات دلالة عند مستوى ١٠ر٠
الواقعيــة (و)	٦ر٣٨	٨ ر٥	ذات دلالة عند مستوى ١٠ر٠
الحالة المزاجية (ح ٠ م)	٦ر٤٢	١٢ر١٦	ذات دلالة عند مستوى ١٠ر٠
الاستعداد للقيادة (ق)	١ر٨٨	٣ر٦٤	ذات دلالة عند مستوى ١٠ر٠

ويلاحظ من الجدول أن الفروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية بالنسبة لمقاييس الثبات الانفعالى والشعور بالمسئولية ، والواقعية ، والحالة المزاجية والاستعداد للقيادة ٠ كما يوضح الجدول أن الفروق بين المتوسطات غير ذات دلالة بالنسبة لمقاييس العلاقات المنزلية والعلاقات الاجتماعية ٠

ثانيا ـ معاملات الارتباط الداخلية للمقاييس الفرعية :

استخلص الباحث معاملات الارتباط الداخلية فيما بين المقاييس الفرعية لمقياس الارشاد النفسى كما يوضحها الجدول رقم (٤٠) ٠

جدول رقم (٤٠)

معاملات الارتباط الداخلية للمقاييس الفرعية (*)

	ع · م	ع · ا	ث · ا	م	و	ح · م	ق
ع · م		٠ر٢٢	٠ر٥٥	٠ر٦٣	٠ر٥٤	٠ر٢٩	٠ر٢٥
ع · ا	٠ر٢٢		٠ر٣٩	٠ر٤٠	٠ر٦٤	٠ر٤٩	٠ر٤٦
ث · ا	٠ر٥٥	٠ر٣٩		٠ر٣٣	٠ر٧٤	٠ر٧١	٠ر٧١
م	٠ر٦٣	٠ر٤٠	٠ر٣٣		٠ر٥٥	٠ر٢٤	٠ر٦٨
و	٠ر٥٤	٠ر٦٤	٠ر٧٤	٠ر٥٥		٠ر٥٣	٠ر٤٩
ح · م	٠ر٢٩	٠ر٤٩	٠ر٧١	٠ر٢٤	٠ر٥٣		٠ر٨٠
ق	٠ر٢٥	٠ر٤٦	٠ر٧١	٠ر٦٨	٥ر٤٩	٠ر٨٠	

ويلاحظ على الجدول رقم (٤٠) أن جميع معاملات الارتباط فيما بين المقاييس الفرعية لمقياس الارشاد النفسى ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠١ر٠ وعلى هذا الأساس فانه يمكن الافادة من هذه النتيجة لجميع المقاييس الفرعية لكل من المجموعتين واستخلاص متوسطاتها ومعرفة مستوى الدلالة للفروق بين المتوسطات بالنسبة للمقياس بأكمله · ويوضح الجدول رقم (٤١) الفرق بين متوسطات مجموع المقاييس الفرعية للمجموعتين التجريبية والمقارنة ودلالتها الاحصائية ·

(*) باستخدام اختبارات « ت » اتضح أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠١ر٠ ·

جدول (٤١) الفرق بين متوسطات مجموع المقاييس الفرعية للمجموعتين التجريبية والمقارنة ودلالته الاحصائية

المجموعة التجريبية (ن = ١٠٠)		المجموعة المقارنة (ن = ١٠٠)		الفرق بين المتوسطات	قيمة « ت »
المتوسط	الانحراف المعيارى	المتوسط	الانحراف المعيارى		
١٣١	٢٧٫٩٨	١١٨٫٤٠	٢٨٫٩	١٢٫٦٠	(*) ١٤٫٧٧

ويلاحظ من الجدول رقم (٤١) أن الفرق بين متوسط مقيــاس الارشاد النفسى بأكمله بالنسبة للمجموعتين التجريبية والمقارنة ذو دلالة احصائية عند مستوى ٠١ر٠

مناقشة النتــائج : اتضح من التحليل الاحصائى لنتائج تطبيق مقيــاس الارشاد النفسى على المجموعة التجريبية (المكفوفين) والمقارنة (المبصرين) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠١ر٠ (أى ٩٩ فى المائة ثقــة و ١ فى المائة شك) وذلك بالنسبة للمقاييس الفرعية الآتية :

الثبات الانفعالى (ث ٠ أ) ـ الشعور بالمسئولية (م) ـ الواقعية (و) ـ الحالة المزاجية (ح ٠ م) ـ الأستعداد للقيادة (ق) ٠

ولم تظهر فروق ذات دلالة احصائية فى متوسطات المجموعتين بالنسبة للمقاييس الفرعية الآتية :

العلاقات المنزلية (ع ٠ م) ـ العلاقات الاجتماعية (ع ٠ ا) ٠

ولتفسير هذه النتائج يرى الباحث ما يأتى :

(*) ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠١ر٠

١ ـ **بالنسبة لمقياس الثبات الانفعالى (ث ٠ أ)** : يبدو أن المكفوفين أقل ثباتا أو اتزانا من الناحية الانفعالية بمقارنتهم بالمبصرين وقد يرجع ذلك الى ما تخلفه الاعاقة (كف البصر) من عدم الاستقرار والقلق بالنسبة للطالب الكفيف وخاصة فى مجال الدراسة وعندما يتفاعل مع الظروف البيئية المختلفة فى المجتمع ٠

٢ ـ **بالنسبة لمقياس الشعور بالمسئولية (م)** : يبدو أن المكفوفين أقل شعورا بالمسئولية من زملائهم المبصرين ٠ وقد يرجع ذلك الى عدم قدرة الكفيف على تحمل المسئولية بمفرده وميله الى التواكل والاندفاع وعدم القدرة على الافادة من خبراته ، كما أنه قد يكرر نفس الخطأ مع اعترافه به ٠ هذا بالاضافة الى ما ينتج عن كف البصر من قصور الفرد فى ادراك مسئولياته أو القيام بالوفاء بالتزاماته ٠

٣ ـ **بالنسبة لمقياس الواقعية (و)** : ظهر من البحث أن المكفوفين يتخلفون عن المبصرين فى مواجهة الواقع ٠ ويبدو من المعقول القول بأن ذلك يرجع الى أن العالم الواقعى بالنسبة للكفيف غير ملموس أو مدرك الا من خلال تصوراتهم والخبرات المنقولة اليهم ، دون الاعتماد على الخبرة المباشرة للكفيف أو احساسه وادراكه الشخصى لهذا الواقع نتيجة لكف البصر ٠

٤ ـ **مقياس الحالة المزاجية (ح ٠ م)** : أما بالنسبة للحالة المزاجية فقد اتضح من البحث أن المكفوفين أقل من حيث ارتفاع روحهم المعنوية وقد يبدون مكتئبين فى أغلب الأوقات هذا بالاضافة الى ضعف ثقتهم بأنفسهم وعدم تقبل الذات وعدم النظر الى المستقبل نظرة متفائلة ٠ وقد يرجع ذلك الى ما تخلفه الاعاقة من قصور فى التفاعل مع الأحداث المختلفة فى البيئة أو المثابرة على الدراسة أو العمل ٠

٥ ـ **مقياس الاستعداد للقيادة (ق)** : اتضح من البحث أن المكفوفين يفتقرون الى الصفات أو المهارات القيادية وقد يرجع ذلك الى عدم قدرتهم على العمل بنجاح من الآخرين ، أو عدم استطاعتهم تحمل مسئوليات الجماعة التى ينتمون اليها ، أو افتقارهم الى المبادأة فى التفكير وتنفيذ الأفكار المختلفة ٠ وهذا قد يكون ناشئا عما تخلفه الاعاقة البصرية لدى الكفيف من شعور بالتواكل والتبعية والافتقار الى تحمل المسئولية ٠

اما بالنسبة لمقياس العلاقات المنزلية (ع • م) فقد وضحت بعض الفروق الطفيفة بين المبصرين والمكفوفين ولكنها غير ذات دلالة احصائية • وليس هناك من المعلومات ما يشير الى توافر معلومات معينة عن الحالة المنزلية والعلاقات الأسرية بالنسبة للمجموعتين • وبالنسبة لمقياس العلاقات الاجتماعية (ع • أ) فقد اتضح عدم وجود فروق بين المجموعتين على الاطلاق فى هذه الناحية • وقد يرجع ذلك فى رأى الباحث الى ما يمارسه الطلاب المكفوفين من أوجه النشاط بمدرسة المركز النموذجى لرعاية المكفوفين فى أوقات فراغهم ، وهو نشاط اجتماعى منظم فى مجال « خدمة الجماعة » يتم تحت اشراف الأخصائيين الاجتماعيين ، مما يؤدى الى اكتسابهم الصفة الاجتماعية وتنمية استعداداتهم لتكوين علاقات اجتماعية بعضهم مع البعض الآخر •

وبالاضافة الى ما سبق ، فان ما أسفر عنه البحث من وجود فرق ذى دلالة احصائية عند مستوى ٠١ر٠ بين متوسطات المجموعتين بالنسبة للمقياس بأكمله ، يجعل من المعقول القول بأن البحث قد أثبت الفرض الأساسى للبحوث وهو :

« **هناك فروق ذات دلالة احصائية بين استجابة المكفوفين والمبصرين من الطلاب المراهقين بالنسبة للمقاييس الفرعية فى مقياس الارشاد النفسى ، سواء فى غالبيتها أو فى جملتها** » •

خاتمة : فى ختام هذه الدراسة ، يشير الباحث الى المجالات التى يمكن الافادة منها فى تطبيق نتائج هذه الدراسة ، وهى تتلخص فى الآتى :

أولا ـ الارشاد النفسى والتوجيه المهنى للطلاب :

نصبت وزارة التربية والتعليم فى أهداف المرحلة الثانوية على ما ياتى (١) :

« والارشاد النفسى والتوجيه المهنى أمر بالغ الحيوية بالنسبة لاعداد طلاب المرحلة الثانوية العامة لمجالات الحياة العملية وانواع التعليم العالى المناسبة لهم ، لأنه يقوم على أساس قياس قدراتهم واستعداداتهم واستطلاع

---

(١) وزارة التربية والتعليم ، **اهداف المرحلة الثانوية وبعض وسائل تحقيقها** ، القاهرة وزارة التربية والتعليم ، ١٩٦٤ ، ص ٢١ •

ميولهم وتوجيه الطلاب وفق هـــذه القدرات والاستعدادات والميول الى مـا يصلحون له من أعمال وتخصص فى الحياة » ٠

وعلى الرغم من ذلك فان عمليات الارشاد النفسى والتوجيـــه التربوى المهنى تكاد تكون مهملة في مدارسنا على الرغم من حاجة الطلبة الماسة اليها ٠

ويشير البحث الى الحاجة الملحة لتوجيه الطلاب فى المجالات التربوية والمهنية وارشادهم نفسيا ، وخاصة المكفوفين ٠ وللمشـــكلات الانفعـــالية والشخصية التى أبرزتها نتائج البحث أهميتها الخاصة فى الارشاد النفسى للمكفوفين ٠

٢ ـ اجراء دراسات وبحوث فى المجالات الآتية :

(أ) دراسة للكشف عن المشكلات الانفعالية للمكفوفين ٠

(ب) دراسات شاملة لمقارنة استجابات المكفوفين والمبصرين فى مقاييس الشخصية المختلفة ٠

(جـ) دراسة لمعرفة أثر الصـــفات والخواص الشخصية للمكفوفين فى توجيههم تربويا ومهنيا ٠

(د) دراسة الأسـباب والمتغيرات التى تؤثر على التوافق الشـــخصى والاجتماعى للمكفوفين ٠

(هـ) تقويم المناهج الدراسية والبرامج التدريبية التى تقدم للمكفوفين فى اطار حاجاتهم الأساسية ومطالبهم ومشكلاتهم ٠

(و) تقويم برامج التأهيل المهنى والنشاط الاجتماعى التى تقدم للمكفوفين فى اطار حاجاتهم الشخصية والاجتماعية والنفسية والمهنية ٠

★ ★ ★

مراجع الباب السادس

١ ـ السيد محمد خيرى : **الاحصـــاء فى البحوث النفســية والتــربوية والاجتماعية** • القاهرة : دار الفكر العربى ، ١٩٥٦ •

٢ ـ سيد عبد الحميد مرسى : « دراسة مقارنة لمشكلات المراهقين من المكفوفين والمبصرين من واقع استجاباتهم فى مقياس الارشـــاد النفسى : دراسة تجريبية استطلاعية « **بحث غير منشور** » • القاهرة : المركز النموذجى لرعاية وتوجيه المكفوفين ، ١٩٧٠ •

٣ ـ سيد عبد الحميد مرسى (ترجمة) : **أسس التأهيل المهنى** • القــاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٦٢ •

٤ ـ سيد عبد الحميد مرسى : **سيكلوجية المهن** (الطبعة الرابعة) • القاهرة : المطبعة العالمية ، ١٩٧٧ •

٥ ـ سيد عبد الحميد مرسى : **الارشاد النفسى والتوجيــه التربوى والمهنى** • القاهرة ، الخانجى ، ١٩٧٦ •

٦ ـ محمد عماد الدين اسماعيل ، وسيد عبد الحميد مرسى : **مقياس الارشاد النفسى** ، (الطبعة الثالثة) • القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٢ •

٧ ـ مصطفى فهمى : **علم النفس الاكلينيكى** • القاهرة : مكتبة مصر ، ١٩٦٧

٨ ـ وزارة التربية والتعليم : **اهداف المرحلة الثانوية وبعض وسائل تحقيقها** • القاهرة : وزارة التربية والتعليم ، ١٩٦٤ •

٩ ـ وزارة الشئون الاجتماعية : « التأهيل الاجتماعى للمعوقين » • مؤتمـر **وزراء الشئون الاجتماعية بالدول الافريقية** • القاهرة : أبريل ، ١٩٦٧ •

10 — Baker, R., et. al. ; «Adjustment of Physical Handicap and Illness : A Survey of the Social Phychology of Physique and Disability.» **Social Science Research Council,** 1953.

11 — Bauman, M. ; **A Manual of Norms for Tests Used in Counseling Blind Persons.** N.Y. : Amer. Foundation for the Blind, 1958.

12 — Dean, S. ; «Adjustment Testing and Personality Factors of the Blind.» **J. Consult. Psychol.**, 21, 1957, 171-177.

13 — Rusk, H., and Taylor, E. ; «Team Approach in Rehabilitation and the Psychologist's Role.» In Garrott, J. (ed.) : **Psychological Aspects of Physical Disability.** Wash., D.C. : Office of Vocational Rehabilitation, 1953.

14 — Twitchell, D. ; «A Three-Dimensional Apperception Test : A New Projective Technique.» **Amer. Psychologist.**, 2, 1947, 271-272.

15 — U. S. Civil Service Commission ; **A Guide for the Placement of the Physically Handicapped** (5th ed.). Wash., D.C. : Govt. Printing Office, 1953.

16 — U.S. National Health Survey ; **Impairment bt Type, Sex, and Age.** U.S. Dept. of Health, Education, and Welfare, 1959.

17 — Wright, B..; **Physical Disability : A Psychological Approach.** N.Y. : Harper, 1960.



الباب السابع

الجوانب الانسانية للعمـــل

- ظروف العمل واثرها على الانتاج ٠
- العلاقات الصناعية والارشاد النفسى ٠
- العلاقات الانسانية فى العمـــل ٠

الفصل السادس عشر

ظروف العمل وأثرها على الانتاج

تتوقف الكفاية الانتاجية للفرد على عدة عوامل داخلية وخارجية ٠٠٠ فمن العوامل الداخلية أو الشخصية قدرات الفرد واستعداداته وصفاته الشخصية ودوافعه وخبراته ٠ ومن العوامل الخارجية الظروف الفيزيقية والظروف الاجتماعية التى تحيط بالفرد فى عمله ، أى الظروف البيئية ٠ ومن هذه الظروف البيئية نذكر التعب ، والملل ، والاضاءة ، والتهوية والضوضاء ٠ وعلي الرغم من أن عوامل التعب والملل تنشأ فى داخل الفرد ذاته وتتأثر بقدراته واستعداداته الا أنها تتسبب عن ظروف العمل وتتأثر بها ٠

وسنناقش فيما يلى هذه الظروف ٠

أولا : التعب (Fatigue)

التعب هو تناقص فى النشاط وعدم القدرة على الاستمرار فى العمل نتيجة لقيام الفرد بنشاط سابق بذل فيه جهدا كبيرا ، ويتضمن التعب الجانب الفسيولوجى (البدنى) والجانب العقلى ٠ وقد يظل الناس ، اذا كانت الدوافع قوية ، يعملون فترات طويلة من الوقت دون أن يحسوا بالتعب ، وقد يشعرون به فى ظروف أخرى حتى قبل أن يبدأوا العمل ٠ ولو أخذنا مثالا كالقراءة لرأينا أن الشخص ذا الدافع الضعيف قد يبدى عدة علامات تدل على التعب بعد فترة قصيرة نسبيا من بدء القراءة ، وتتضمن هذه العلامات القصور فى حركات العينين واغماض العينين والتطلع الى غير ما يقرأ أو اغفال جزء منه ٠ أما اذا كان الدافع موجودا فقد لا يبدى الشخص أى هبوط فى القدرة على القراءة حتى بعد انقضاء فترة طويلة من المطالعة المتصلة ٠

وهناك من الأسباب ما يدعو الى الاعتقاد بأن الاتجاه الذى يتخذه الشخص عامل هام فى قدرته على القيام بالعمل ٠ وتؤثر هذه الاتجاهات على القدرة الانتاجية للشخص ٠ ومن الجلى أنه لا يمكن فصل الثبات الانفعالى والصحة النفسية عن التعب ، اذ أن الصراعات والاتجاهات الانفعالية قريبة

الصلة بالتعب على نحو لا يمكن معه تعريف التعب دون أن يتضمن التعريف هذه العوامل · والتعب مشكلة فسيولوجية من حيث ما ينتج عن أداء العمل من تغييرات كيماوية وفسيولوجية ، كما أنه مشكلة سيكلوجية من حيث ما يتعلق بالشخص بأكمله ·

الخصائص العامة للتعب :

يعتبر التعب عاما فى طبيعته · فاذا أدى نشاط مجموعة ما من العضلات الى هبوط القدرة على العمل فى غيرها فان الوصول الى الابلال أو التغلب على التعب يقتضى أن يكون الشخص فى حالة استرخاء تام · وهذا يعنى أن فترات الراحة من النشاط العضلى الشاق لا ينبغى أن تكون مجرد انقطاع عن العمل ، ولكن ينبغى أن تكون فترات من الاسترخاء الكامل · وتحقيقا لذلك ينبغى اعداد قاعات مريحة لاستخدامها أثناء فترة الراحة لتناول الطعام ظهرا ، كما ينبغى اعداد مقاعد مريحة لاستخدامها أثناء فترات الراحة · ولكن يلاحظ لسوء الحظ أن المشتغلين بأكثر الأعمال اجهادا هم أقل الناس خطأ فى وسائل الاسترخاء وتسهيلاته ·

وتلعب الأحوال المعيشية للعامل خارج المؤسسة دورا هاما فى قدرته على العمل · وينبغى النظر بعين الاعتبار الى توفير وسائل انتقال العامل من المنزل الى مكان العمل ، أو انشاء مناطق سكنية بجوار المصانع · وتعنى المؤسسات الصناعية التقدمية بادخال الخدمات التى تقلل من أسباب القلق والتعب بين موظفيها أو تعمل على ازالتها · وتتضمن هذه الخدمات الاسكان والتغذية وتوفير وسائل الانتقال المريحة والقروض والعلاج والخدمات الاجتماعية فى شتى المجالات ·

وهناك نقطة هامة تختص بالفروق الفردية ، فان بعض الناس يتعبون أسرع من غيرهم ويحتاجون الى وقت طويل للابلال من التعب · ولهذا السبب ينبغى الاعتراف بالفروق الفردية فى السرعة التى ينبغى أن يؤدى بها العمل · ويعتبر تحليل العمل ودراسة الحركة والوقت من الدراسات التطبيقية الهامة فى مجال التعب ·

التعب والانتاج :

يمثل ازالة التعب الذى لا لزوم له خطوة هامة فى الاحتفاظ بالصلاحية للعمل وفى تحسين كفاية العامل وتوافقه واستقراره · ويتصف التعب بأنه

ينقص من القدرة على العمل ، ويغير من الحالة النفسية للفرد ، كما يجعل الفرد يشعر بالملل • ويعبر انخفاض الانتاج وضعف مستواه من دلائل التعب فى الصناعة • واذا حللنا منحنى الانتاج فى أى مصنع نجد أن البداية بطيئة فى أول اليوم ثم يحدث ارتفاع مفاجىء حينما يصل العامل الى أقصى قوته فى الانتاج ، ويتبع ذلك تدهور فى الانتاج كلما اقترب العامل من نهاية نوبته اليومية • ولا شك أن منحنى الانتاج يختلف من عمل الى آخر ومن فرد الى آخر فى نفس العمل • ان أغراض ازالة التعب ، من وجهة نظر الانتاج الصناعى ، هى رفع المستوى العام للانتاج أثناء نوبة العمل ، الأمر الذى قد يستمر اذا تيسرت البواعث المناسبة وغيرها من العوامل التى تؤدى الى أقصى حد من الانتاج •

ولا يتميز التعب بأنه يخفض من الانتاج فحسب ، ولكنه يتميز كذلك بتغيرات فى التوازن العضوى تصيب الجهاز التنفسى والجهاز الهضمى والجهاز العصبى ، والغدد الصماء وافرازات الجسم وغير ذلك من تغيرات فى عملية الهدم والبناء وتحقيق التوازن فى الجسم metabolism • **ويصاحب** التعب كذلك شعور بالملل ، وقد يصاحب الشعور بالتعب عدم الاستقرار الانفعالى والقلق والضيق الشديد مما يؤدى الى اضطرابات فى علاقات الفرد الاجتماعية داخل المصنع أو خارجه •

ازالة التعب الزائد :

من الطبيعى أن يشعر الانسان بدرجة من التعب اذا بذل مجهودا معينا ، ولكن التعب يصبح ضارا اذا وصل الى النقطة التى يتعذر فيها استرداد الفرد لحالته الطبيعية بعد فترة راحة معقولة • وان الغرض من الدراسة العلمية للتعب هى ازالة أسباب التعب غير الضرورية الناتجة عن طريقة العمل أو ظروفه غير المريحة وعن عدم **الصلاحية للعمل ، وهذا يشمل** دراسة تأثير العوامل الآتية على التعب •

١ ـ عامل الزمن •
٢ ـ عامل الشغل أو العمل •
٣ ـ عامل البيئة •
٤ ـ العامل الشخصى •

عامل الزمن : من الثابت أن هناك علاقة بين عدد ساعات العمل والتعب • وقد اتضح من البحوث أن الانتاج لا يتأثر تأثرا سلبيا بسبب خفض ساعات العمل ، بل غالبا ما يرتفع الانتاج اذا قصرت مدة العمل

اليومى وزادت أيام العمل الأسبوعى · فلقد اتضح من احدى الدراسات بمصنع للذخيرة بانجلترا أنه حينما خفضت ساعات العمل الأسبوعى من ٥٨ ساعة الى ٥٠ ساعة أسبوعيا أن زاد الانتاج بحوالى ٣٩٪ فى المتوسط فى الساعة ، وزاد بنسبة ٢١٪ فى الانتاج الأسبوعى · وفى مصنع آخر اتضح أن تخفيض ساعات العمل الأسبوعى من ٦٦ ساعة الى ٤٨ ساعة أحدث زيادة فى الانتاج قدرها ٦٨٪ فى متوسط الانتاج فى الساعة ، وزيادة قدرها ١٥٪ فى متوسط الانتاج الأسبوعى ·

وتبين من تحليل منحنيات الانتاج لمجموعة كبيرة من المصانع التى تعمل وفق برنامج الأربعين ساعة أسبوعيا أو الثمانى وأربعين أن ساعات العمل تصل الى قمتها فى الانتاج فى اليومين الثالث والرابع من الأسبوع ثم تأخذ فى الانخفاض بعد ذلك · واتضح كذلك أنه حينما تمتد ساعات العمل الى ٩ ساعات أو أكثر يوميا فان القمة فى الانتاج تختفى وتتلاشى ويصبح منحنى الانتاج مطردا ، ويكون الانتاج فى أى يوم مماثلا للانتاج فى أى يوم آخر تقريبا ، كما أن اضافة اليوم السادس لا يغير شيئا من شكل منحنى الانتاج اذ يظل ولكنه ينخفض فى المستوى العام ·

ويتضح من هذه الدراسات والوقائع أن العمال يكيفون أنفسهم لساعات العمل الطويلة بأن يبطئوا فى العمل · ولا يتم ذلك عن رغبتهم ولكن لاضطرارهم لذلك · وقد أسهمت هذه النتائج فى تخفيض ساعات العمل فى الدول الصناعية المتقدمة ، الى الحد الذى جعل دراسة أسباب التعب لايبحث عنها فى تقليل ساعات العمل ، انما فى تحسين طرق العمل وشروطه ·

وقد أمكن تخفيض التعب عن طريق فترات الراحة الدورية · واتضح من أحد البحوث فى انجلترا التى طبقت على ثمانية أعمال مختلفة أن الانتاج يزيد بمتوسط قدره ٦ر٢٪ اذا أدخلت فترات راحة مقدارها من ٧ الى ١٠ دقائق فى فترة العمل الصباحية · وفى دراسات أخرى فى موسكو أمكن زيادة الانتاج بنسبة ١٠٪ مع انخفاض ملحوظ فى التعب نتيجة لتوفير فترات مناسبة من الراحة · وقد اتضح من نتائج البحوث ما يأتى :

— يختلف الحد الأقصى لفترة الراحة ومكانها من عمل الى آخر ·

— ان أحسن وقت لتقديم فترة الراحة هو قبل حدوث انخفاض مستوى الانتاج مباشرة ·

ب ـ ان فوائد فترة الراحة تزيد مع الزمن · فلقد اتضح أن فترات الراحة تسهل البرء من التعب كما أيدت المبدأ القائل بأنه يمكن الحصول على انتاج أحسن فى الصناعة بالمواظبة على العمل لفترات قصيرة ثم الاستراحة بدلا من المواظبة غير الثابتة على العمل دون استراحة ·

عامل الشغل وأثره فى انقاص التعب : تعتبر الطرق غير السليمة لانجاز العمل والآلات والأدوات ذات التصميم السيىء مسئولة عن ضياع مجهود بشرى كبير فى العمل · ولذلك فان ايجاد الطريقة الاقتصادية السهلة لأداء العمل تعتبر خطوة هامة فى التغلب على هذا المجهود الضائع · وكان أول من شعر بهذه المشكلة فريدريك تيلور Taylor وتبعه جيلبرت Gilbreth أثناء دراسة الحركة أو الوقت · وقد تمكن « جيلبرت » من تصنيف حركات العمل الى ١٧ عنصر أساسيا ، مما أدى الى امتزاج أحسن العناصر اللازمة لأداء العمل · وقد اتسع نطاق تطبيق وسائل دراسة الحركة والوقت فى جميع أنواع الصناعات · ونجح « جيلبرت » بتطبيقه هذه الوسائل فى انقاص عدد الحركات فى صناعة البناء من ١٨ حركة الى خمس حركات مع زيادة كمية الانتاج بحيث وصلت الى ١٠٠٪ فى بعض الأعمال والصناعات ·

ومن العوامل الهامة التى تسبب التعب الوضع الذى يتخذه العامل أثناء العمل ووزن الحمل الذى ينقله وتوزيع هذا الحمل · واتضح من البحوث فى هذا المجال أن الحمل المطلوب رفعه لا ينبغى أن يزيد عن ٤٠٪ من وزن العامل فى حالة العمل المستمر ، ولا يجب أن يزيد عن ٥٠٪ من وزن العامل فى حالة العمل المتقطع · ويتطلب تجنب التعب الذى لا لزوم له دراسة تصميم الآلات كأساس لاستبعاد الحركات غير الضرورية والأوضاع الشاذة · وقد أدت دراسات الآلات الكاتبة وآلات الكى وآلات الغسيل والثقب وغيرها من الأجهزة الصناعية الى تيسير العمل عليها وتوفير الجهد فى استخدامها ·

العوامل البيئية فى ازالة التعب :

من العوامل الهامة فى التعب الظروف التى يؤدى فيها العمل مثل الاضاءة والتهوية والضوضاء ·

١ ـ **الاضاءة :** اتضح من البحوث أن الانتاج يمكن أن يزداد كما يقل التعب اذا زود المصنع باضاءة جيدة وزالت الاضاءة المتوهجة والظلال الكثيرة · ويتسبب عن العمل فى ظروف ضوئية سيئة توترا فى عيون

العمال · وقد ينعكس هذا التعب فى صورة اضطراب فى أعضاء أخرى غير العين ·

ومن شأن الاضاءة الجيدة التى تتميز بشدة الضوء المناسبة أن تسهم فى تحقيق راحة العامل وكفايته فى عمله ·

٢ ـ **التهوية :** تؤثر الأحوال الجوية فى انتاج العامل ونشاطه ، واتضح من البحوث ما يأتى :

— اذا اتخذنا مقياسا للتعب فترة الراحة اللاارادية عند عمال المناجم ، فاننا نجد أنهم تحت الشروط الطيبة للتهوية يأخذون ٧ دقائق كل ساعة ، بينما يأخذون ٢٢ دقيقة كل ساعة حينما يكون الجو رطبا وحارا ، كما يقل انتاجهم بحوالى ٤٤٪ ·

— وفى صناعة النسيج فان حرارة الجو ورطوبته تزيد من تعب العمال رغما عن انها تساعد على عدم قطع الخيوط · وقد تبين أنه اذا ارتفعت سرعة حركة الهواء بدرجة متوسطة فان راحة العمال وكفايتهم تزداد دون الاضرار بالخيوط ·

— أن العمال المتقدمين فى السن يتأثرون بالحرارة أكثر من العمال الشبان ·

٣ ـ **الضوضاء :** اتضح من البحوث أن العمل فى الضوضاء يكلف أكثر من ناحية استنفاذ الطاقة والجهد ، من العمل فى الجو الهادىء · ودلت البحوث على شعور العمال بالضيق والتوتر والعلل حينما يعملون فى الضوضاء · وأظهرت التجارب التى أجريت فى صناعة النسيج بانجلترا أن الانتاج يزيد بمقدار ٣٪ كما تزداد كفاية العامل الفردية بمقدار ٧ر٥٪ اذا استعملت وقايات للأذن تضعف شدة الضوضاء بحوالى ٥٠٪ وبالتالى من شعور العامل بالارتياح · وأجمعت البحوث على أن الضوضاء تقلل من كفاية العامل وراحته ·

العنصر الشخصى فى التقليل من التعب :

من العوامل التى تساعد على تحديد سرعة تعب العامل الرداء الذى يرتديه أثناء العمل ، والغذاء الذى يتناوله ، وعادات النوم ، والظروف المنزلية المحيطة به ، كما أن العمال الضعفاء معرضون للتعب أكثر من العمال ذوى

الصحة الجيدة . ولذلك فان تعاون الطبيب والاخصائى النفسى ضرورى لازالة الأسباب غير الضرورية للتعب ، وخاصة لانتقاء الأفراد الصالحين جسميا وعقليا . وما يهم علماء النفس في موضوع أثر العامل الشخصى فى ازالة التعب أو تخفيفه هو العلاقة بين الصلاحية للعمل والقابلية للتعب . وقد تبين من الدراسات التجريبية أن هذه العلاقة موجودة فعلا ، أي أن العمال المهرة يقاومون التعب بسهولة أكبر من العمال غير المدربين .

ثانيا ـ الملل : Boredom

يعتبر الشعور بالملل من العوامل التى ترتبط ارتباطا وثيقا بالشعور بالتعب . ويبدو هذا الشعور عند انجاز الأعمال التكرارية فى الصناعة . ومن الأعراض الشائعة للملل : القلق والاضطراب والكسل وفقدان الميل والصعوبة المتزايدة فى الاستمرار فى العمل والمجهود الكبير الذى يبذل للمحافظة على كفاية الأداء . ومن الأعراض الهامة الأخرى للملل طبيعة التقدم فى العمل أثناء اليوم كما تنعكس فى منحنى العمل . ومن دلائل الملل فى العمل ميل الانتاج للهبوط ـ بدلا من الارتفاع ـ فى وسط فترة العمل . وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل يحضر الى عمله مستعدا للقيام به خير قيام ، ثم يهبط انتاجه فى وسط فترة العمل حيث يشعر بالملل ، ثم يعود فيسرع فى نهاية اليوم بأمل الانتهاء من العمل والخلاص منه وهكذا نجد أن منحنى العمل فى حالة الملل عكس منحنى الانتاج العادى .

وقد دلت البحوث على أن الأفراد يختلفون فى قابليتهم للشعور بالملل ، كما أشارت الى أن الفروق بين الأفراد فى القابلية للملل تصاحبها فروق فى الذكاء العام . واتضح من البحوث أن منحنيات الانتاج لأصحاب الذكاء المنخفض من العمال أكثر ثباتا واستقرارا وأقل تأثرا بالهبوط وسط فترة العمل عنها بالنسبة لأصحاب الذكاء العالى من العمال . وقد دلت تقارير الملاحظة على أن أصحاب الذكاء المنخفض من العمال يحبون ، فيما يبدو ، العمليات التكرارية وقلما يتعرضون للشعور بالملل ، بينما يلوح أن ذوى الذكاء المرتفع لا يصلحون لمثل هذا النوع من العمل . واتضح أيضا أن العوامل المزاجية تلعب دورا هاما فى الشعور بالملل . وبصفة عامة فقد تبين أن الملل يخفض من سرعة الإنتاج ، وأن أصحاب الذكاء المنخفض من العمال يميلون للعمل بأقصى مجهود للوصول الى أعلى مستوى انتاجى أكثر من زملائهم ذوى الذكاء العالى نسبيا وذلك بالنسبة للأعمال المتكررة ، وأن سرعة تعلم مهارة صناعية تقل نتيجة لعنصر الملل .

وللتغلب على الشعور بالملل ينبغى أن ندخل على العمل بعض التغيير بما يؤدى الى شعور الشخص بأنه يقوم بعمل شىء مختلف عما كان يفعله من قبل . وقد يكون من الملائم أحيانا السماح للعاملين بتبادل أعمالهم أياما بأكملها أو لجزء من اليوم ، مـا لم يكن العمـل يقتضى مستوى عاليـا من التخصص والمهـارة . كما ينبغى السماح بالتنويع فى العمل نفسـه ، حتى تخف حـدة التكرار والرتابة فى واجبات العمل .

ثالثا ـ الاضـاءة :

ان اضاءة مكـان العمل من أهم العوامل الفيزيقية فى بيئة العمل . وقد دلت بعض الدراسات على أن العينين تؤديان أعمالا هامة خلال ٧٠ فى المائة من يوم العمـل . ولذا كان من الضرورى دراسة أثر الاضـاءة على العامل وانتاجيته . وكثيرا ما تتوقف الكفاية الانتـاجية على سرعة الادراك البصرى والدقة فى التمييز بين الأشياء أو الملاحظة المتصلة . هـذا بجانب ما تثيـره الاضاءة السيئة فى نفوس الكثيرين من شعور بالانقباض ، وما تؤدى اليه من ارهاق البصر وزيادة التعب والأخطاء وقابلية الفرد للاستثارة بوجه عام . لذا يجب أن يكون الضوء ثابتا وموزعا توزيعا عادلا بحيث لا يكون مباشرا على العين .

ومن شأن الاضاءة الجيدة أن تسهل الرقابة على العاملين ، وتكشف على الأماكن والأركان التى تحتاج لنظافة ، كما أنها تنقص من مقدار العادم وتساعد على الوقاية من الحوادث . وتختلف الاضاءة الجيدة من عمل لآخر ومن فرد لفرد آخر ، مما يعتبر اضاءة مثلى لعمل معين أو لفرد معين قد لا يعتبر كـذلك بالنسبة لعمل آخر أو لفرد متقدم السن .

والبقع الناصعة فى مجال البصر ، وكذلك الضوء الخاطف أو المتوهج المسمى « بالوهج » Glare بسبب كـلال العين ونقص الكفـاية البصرية . ومما يسبب اجهاد العين اضطرار الشخص الى الانتقـال ببصره سريعـا من أشياء ناصعة الى أخرى معتمة أو العكس ، اذ أن هذا يقسر العين على التكيف السريع المفاجىء لدرجات مختلفة من الضوء . والضوء غير المباشر خير وسيلة تكفل الاضاءة المتجانسة . والتوزيع المتجانس للضوء يكاد يصل الى أقصاه فى ضوء النهار الطبيعى ، ويلى ذلك الضوء الصناعى غير المباشر ، فالصناعى شبه المباشر ، ثم أقله فى الضوء المباشر . واتضح من الدراسـات أن اللون الأبيض هو أنسب الألوان بالنسبة للكفاية الانتاجية ، ويلى ذلك الأصفر ، ثم الأخضر ، فالأزرق ، فالأحمر والبرتقالى . واتضح أن لالوان الضوء تأثيرها

على نفسية الفرد ٠٠٠ فالألوان المبهجـة أنسب من الألوان المعتمـة القاتمة ٠ وظهر من التجارب أن اللون الأحمر الهادىء يزيد من نشاط الفرد ويبعث على سروره ، فى حين أن اللون الأحمر الشاهق يؤدى الى رفع ضغط الدم ، واللون الأخضر الهادىء يبعث الشعور بالراحة ، أما الأزرق الفاتح فيفيد ذوى الأمزجة العصبية ولكنه يولد الملل والشرور لدى هادىء الأعصاب ، واللون الأصفر يزيد من حالات الدوار والاضطرابات المعوية ، بينما اللون البرتقالى فاتح للشهية ، كما أن اللون الفضى يثير الاحساس بالارتياح النفسى ٠

رابعا ـ التهـــوية :

ان من يعمل فى غرفة سيئة التهوية لا يلبث أن يشعر بالخمول والنعاس والضيق والتعب ٠ وترجع هذه الأعراض الى أسباب عديدة ٠ فهناك رأى يقول بأن عملية التنفس تستنفد الأكسجين بالغرفة وتستبدل به ثانى أكسيد الكربون مما يسبب تسمم الجسم ، وهناك رأى آخر يقول بأن هذه الأعراض ترجع الى أن بعض المواد التى يلفظها الجسم بكميات طفيفـة فى عملية الزفيـــر تسبب للشخص تسمما بطيئا مما يؤدى الى هذه الأعراض ٠

ودلت التجارب على أن الظروف المثلى لكل من العمل الجسمى والعقلى هى ٢٠ درجة حرارة مئوية مع درجة رطوبة قدرها ٥٠٪ و ٤٥ قدما مكعبا من الهواء النقى فى الدقيقة ٠ كما دلت على أن ارتفاع درجتى الحرارة والرطوبة عن الحد اللازم يؤدى الى نقص القـدرة على بذل الجهـــد الجسمى ، ولكنه لا يؤثر فى الانتاج العقلى تأثيرا ملحوظا خاصة اذا كان الدافع الى العمــــل قويا ومستمرا ٠

واتضح أن تزويد مكاتب الموظفين بأجهزة تكييف الهواء أدى الى نقص نسبـة المرض والى رفع انتـاجيتهم ٠ وأسفرت بعض الدراسات عن أن عمـال المناجم يحتـاجون الى فترات راحة دورية لاستنشاق الهواء النقى بمعـدل من ١٠ ـ ١٥ دقيقة كل ساعة ، والا تناقص الانتاج وزادت نسبة التعرض للأمراض الى ٦٥٪ ، ومثل هؤلاء العمـال معرضون لأمراض التنفس والروماتيزم بوجه خاص ٠

خامسا ـ الضوضاء :

دلت تجارب علماء النفس على أن تأثير الضوضاء ، من حيث هى عامل مزعج مشتت للانتباه يتوقف على نوع الضوضاء ونوع العمل ٠ والضوضاء

المتصلة قد لا يكون لها أثر ضار ، بينما نجد أن الضوضاء المتقطعة أو غير المألوفة قد يكون لها أثر ضار ٠ وتتأثر الأعمال العقلية بوجه عام بالضوضاء أكثر مما تتأثر بها الأعمال الحركية ٠

وقد دلت بحوث كثيرة على أن تأثير الضوضاء فى الفرد يتوقف على وجهة نظره اليها ودلالتها عنده ٠٠ فاذا كان يرى أنها لازمة للعمل فانه يتقبلها راضيا الى حد ما ، فعمال المصانع لا تزعجهم أصوات الآلات بالدرجة التى تزعج بها الموظفين العاملين فى مكاتب قريبة من المصنع ٠ أما العامل الذى يشعر بأن الضوضاء ترجع الى عدم اهتمام الادارة براحته فان ذلك يؤثر على انتاجيته تأثيرا ملحوظا ٠

ولا شك فى أن الضوضاء التى تشتت الانتباه تؤدى الى خفض انتاجية العامل وزيادة ما يبذله من جهد ٠ واذا تعذر خفض الضوضاء فقد يستفيد بعض العمال من استخدام « صمامات للأذن » حيث تخفف أثر الضوضاء الشديدة الى حد كبير ولكنها لا تحول دون سماع كلام الآخرين ٠ وقد دلت التجارب التى أجريت فى صناعة النسيج بانجلترا على أن العمال الذين استخدموا صمامات تضعف من حدة الضوضاء زاد الانتاج الفردى لكل منهم بمقدار ٧ر٥٪ كما ازداد شعوره بالارتياح ٠

ان انتاجية العامل هى نتيجة لعدة عوامل شخصية وخارجية ، اى لعوامل ذاتية نفسية وأخرى مادية واجتماعية ٠ ومن ثم يتعين على الباحث إلا يغفل عن أثر العوامل النفسية والاجتماعية على الانتاج ٠ وقد أشارت البحوث الى أن الناس ـ أفرادا أو جماعات ـ أكثر تأثرا وحساسية للمحيط النفسى الاجتماعى منهم بالمحيط الفيزيقى المادى ٠

★ ★ ★

حوادث العمل والأمن الصناعى

نعرض فى هذا الفصل موضوعا أساسيا من موضوعات الصناعة له أثره البالغ على الانتاج كما وكيفا كما له أثره أيضا على نفسية العاملين فى المنشأة وشعورهم بالاستقرار الانفعالى والأمن ، وهو موضوع الأمن الصناعى ٠

فالعامل حين يعمل على آلات معقدة ويتداول آلات حادة ودقيقة وحين يستخدم فى هذا كله مواد تحتاج الى حرص زائد وحذر فى استخدامها ، كالمواد الحارقة والكاوية والأحماض الضارة ، وحين يتعرض أثناء عمله

لضغوط فيزيقية غير طبيعية تجعل بيئة العمل عليه شاقة كالضوضاء والروائح الكريهة وغير ذلك ، انما تضعه ظروف العمل فى مواقف تعرضه أكثر من غيرها للاصابات والحوادث • فاذا لم يشعر ازاء هذا كله أنه موضع رعاية من المنشأة التى يعمل فيها وجد العمل تحت هذه الظروف شاقا ان لم يكن مستحيلا وشعر ازاءه دائما بالتهديد وفقدان الأمن الانفعالى •

ولا يمكننا أن نعتبر أن حدوث الاصابات فى المجال الصناعى انما هو محض صدفة ، فلكل اصـــابة أو حادثة بطبيعة الحال عوامل وأسباب يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها • والكشف عن هذه الأسباب ومدى اسهام هذه الأسباب فى حدوث الاصـــابة أو الحادث أمر يحتاج الى بحوث عمليـــة من متخصصين فى هذا المجال •

ومن ثم أصبح قسم الأمن الصناعى قســما هاما من أقســـام كل منشأة صناعية ، كما أسهم التشريع القانونى فى حل هذه المشكلة فقد صدرت قوانين عمالية تهدف الى وقاية العامل أثنـــاء عمله من التعرض لمثل هـــذه الحوادث والاصابات ، كما صدرت قوانين غيرها تهدف الى علاجه بعد وقوع الاصابة • وكلما تعقدت الصناعة وتعقدت معهـا الآلات والأدوات المســتخدمة زاد حجم المشكلة • وقد تبين أن كثيرا من الحوادث فى الصناعة يمكن تلافيها لأن كثيرا من حالات الاصابات ترجع الى عوامل ذاتية شخصية فى العامل نفسه مثل : انخفاض الكفاية عن المستوى المطلوب للعمل أو عدم التركيز أثناء العمل ، أو عدم اللياقة الجسمية أو العقلية أثناء أداء واجبات العمل ، أو عـــدم مراعاة النظام الواجب اتباعه أثناء القيام بالواجبات وبذلك تصبح نسبة ضئيلة فقط من هذه الحوادث راجعة الى أسباب تتعلق بالآلات والمعدات وظروف العمل •

وتدل الاحصـــاءات على أن حوادث العمــل تتزايد بشكل واضــح فى السنوات الأخيرة كما تزداد معدل الاصابات الناشئة هنـــا تكرارا وشدة فى جمهورية مصر العربية •

ففى عام ١٩٦٠ وقعت نحو ٤٣٠٠ اصابة منها ١٢١ حالة وفاةبين مجموع العاملين المؤمن عليهم فى تلك السنة وهو نحو ٤٠٠ ألف عامل ، وقد زادت هذه الاصابات فى عام ١٩٦٤ حتى بلغت ١٤٥٠٠ اصابة و ٤٣٩ حالة وفاة من بين مجموع المؤمن عليهم وهو مليون و ١٠٥ ألف عامل •

من ذلك نرى أن عدد العمال قد زاد الى أقل من ثلاثة أضعاف بينما زاد عدد الاصابات الى نحو ثلاثة أضعاف ونصف ، كما زادت حالات الوفاة الى

ما يقرب من أربعة أضعاف عددها خلال خمس سنوات . وما يخلفه هـذا من عجز بسيط أو جسيم أو وفاة نتيجة لهذه الاصابات .

ويوضح هذا حجم المشكلـة الزائد فيما يتعلق بعدد الاصابـات خـلال الأعوام الخمسـة وهو حجم كبير بالرغم من كل الوسـائل والتشريعـات التى نظمت لتحد من حجم هذه الظاهرة . وبالاضـافة الى الآثار المترتبة للظـاهرة فهناك الجانب الاقتصادى الذى يتناول الانتاج كما وكيفا وما تسفر عنه الحادثة من خسائر فى المعدات والآلات والمواد الخام ومرافق المنشأة أحيانا .

وتنقسم الخسائر المترتبة على الاصابات الى خسائر مباشرة وخسائر غير مباشرة ، فتقدر الأولى لكل اصابة فى ج . م . ع بنحو ٢٥ جنيها وهى متوسط ما يتكلفه تأمين اصابات العمل لكل مصاب مؤمن عليه من حيث العلاج والمعونة المالية أثناء العلاج والتعويض النقدى أو المعاش الذى يقدر بالنسبة للعجز ثم لأسرهم أو معاش الوفاة . أما الخسائر غير المباشرة فتمثل قيمة ما يضيع على الانتاج كنتيجة لحادث العمل ، وتتلخص عوامل هذا الضياع فيما يلى :

١ ـ الانتاج الضائع وقت الحادث .

٢ ـ الانتاج الضائع نتيجة توقف العمل بعد وقوع الحادث .

٣ ـ الانتاج الضائع نتيجة اجراءات تحقيق الحادث .

٤ ـ نفقات تدريب عامل بديل أو قيمة تعطل الآلة لعدم وجود بديل .

٥ ـ نفقات ما يصيب الآلة من عطب أو عطل أو تلف .

٦ ـ نفقات ما يصيب المواد الخام المصنوعة أو المساعدة .

٧ ـ نقص انتاجية العامل بعد عودته للعمل .

٨ ـ الآثار المترتبة على الحادث وعدم امكان الوفاء بالتزامات الانتاج المقررة فى الخطة .

٩ ـ اجراءات الآثار القضائية فى بعض الحوادث .

١٠ـ الآثـار المترتبة على سمعة المنشـأة اذا تكررت الحوادث المعطلـة لوفائها بالتزاماتها .

ويقتصر هذا التقرير على الجوانب المادية من نتائج الحوادث والاصابات فى المجال الصناعى . فاذا أضفنا الى هذا كله النتائج النفسية والاجتماعية من

أثر على العائلة التى يفقد عائلها نتيجة لاحدى هذه الاصابات أو تعطله عن العمل وما نستطيع أن نضيفه من أثر على الروح المعنوية للعمال أنفسهم المصاحبين للحادثة والروح المعنوية للعامل نفسه بعد الاصابة أدركنا على الفور مقدار حاجة كل منشأة صناعية لدراسة عوامل الأمن الصناعى واجراءاته ·

أسباب الاصابات : لايمكن بطبيعة الحال أن نعتبر الاصابة قد حدثت نتيجة لسبب واحد معين ، فمن الطبيعى أن أسباب الاصابة الواحدة تكون متعددة ومتشابكة ولكننا رغم هذا التشابك يمكننا أن نصنف أسباب الاصابات الى فئتين :

(أ) أسباب ذاتية · (ب) أسباب بيئية ·

فالأسباب الذاتية تتعلق بالعامل نفسه ·

والأسباب البيئية تتعلق بالجو المحيط بالعامل أثناء العمل ويدخل فى ذلك الأشخاص المجاورين له والآلات والأدوات والمعدات وبيئة العمل بوجه عام ·

وبطبيعة الحال نجد أن هاتين الفئتين متفاعلتان دائما ، فالاصابة التى تنتج عن أسباب بيئية عادة ما تكون مسببة أيضا عن أسباب ذاتية تساعد العوامل البيئية فى احداث الاصابة ·

١ ـ **الأسباب الذاتية :** ويمكن تقسيما الى :

(أ) الأسباب الطبية · (ب) السن ·

(جـ) الخبرة · (د) الأسباب النفسية ·

١ ـ **الأسباب الطبية :** وهى الأسباب الناتجة عن قصور جسمى كضعف فى وظائف الأعضاء والحواس أو خلل فى الجهاز العصبى فقد وجد مثلا أن السائقين الذين يعانون من ضغط الدم المرتفع تبلغ حوادثهم ضعف حوادث الذين لا يعانون من ضغط الدم ·

كما أنه وجد فى دراسة عن العلاقة بين الاصابات والابصار أن درجات الابصار كانت أقل من درجات المجموعة الضابطة الخالية من الاصابات · ومما لا شك فيه أن الابصار ضرورى لادراك الأخطار وبالتالى يمكن للفرد أن يتحاشاها فيبعده عن اصابة كانت محتملة ·

لذلك يمكننا أن نقرر أن كل عملية صناعية تتطلب حدا أدنى من قوة الابصار كما لا يمكننا أن نقلل من قيمة الحواس الأخرى كالسمع واللمس فى تلقى التعليمات دون تحريف فى أثنـــاء العمليات المطلوبة وفى تلقى التحذيرات التى تصدرها الآلة قبل وقوع الأخطار ·

كما أن الضعف العام وتوعك الصحة بوجه عام لها أكبر الأثر على القيام ببعض العمليات الصناعية التى قد تتطلب جهدا فى الضـــغط أو الجذب أو سرعة الحركة أو حمـــل الأجسام الثقيـــلة وما الى ذلك من العمليات التى تتطلب جهدا بدنيا أكثر من المتوسط ·

٢ ـ **السن** : ان الموقف فى ارتباط الاصابات بالسن موقف غير محدد فقـــد أجريت بحوث كثيرة لتقسيم العمال الى مجموعات من السن وتحـــديد نسبة الاصابة لكل مجموعة فى وحدة زمنية معينة ـ وقد بينت أغلب هذه البحوث أن معدل الاصابة ينخفض تبعا لزيادة السن وقد يكون مرجـع هذا الارتباط الخبرة فى العمل · فكلما زاد السن زادت تبعا لذلك الخبرة والدراسة بتفاصيل العمل ومخاطره والأساليب التى تكفل الابتعاد عن هذه المخاطر ، كما أن صغار السن عادة يكلفون بأعمـال قـد تعرضهم للاصابات أكثر من المتقدمين منهم فى السن ·

ومن الطبيعى أن مثل هذه النتيجة لا تنطبق على جميع الاعمال المهنية والحرف ، وهذا هو السبب فى بعد النتائج المستمدة من البحوث المطبقة على أعمال مهنية مختلفة · ويرتبط بذلك ارتباطا مباشرا شدة الاصـابة وأيام الانقطاع عن العمل ·

٣ ـ **الخبرة** : كلما زادت خبرة العامل فى أداء عمل معين زادت سهولة أدائه وذللت كثيرا من الصعوبات التى تعترض العامل أثناء قيامه بالعمل كما أنه يزداد تبعا لذلك اتقانا لاستخدام الآلات والمعدات وقدرة على الابتعاد عن الاستخدام الخاطىء الذى قد يؤدى الى اصابته أو اصابة غيره ·

وينبغى أن نشير هنا الى خطأ شائع فى البحوث التى ترمى الى ربط الخبرة بعدد الاصابات وشدتها ـ فبالرغم من أنها جميعا تشير الى علاقة عكسية بين طول الخبرة وعدد الاصابات مما ينتهى بالبحوث الى علاقة منحنية يمثلها بوجه عام منحنى ·

إلا أن أغلب هذه البحوث تنسى حقيقة هامة وهى أنه من المتبع عادة فى كثير من الأعمال أن العمال الذين يكثر تعرضهم للاصابات لايستمرون فى أعمالهم اما نتيجة لما يلحقهم من اصابات أو نتيجة تركهم بمحض ارادتهم للعمل الذى يتعرضون فيه لهذه الاصابات أو لنقلهم نتيجة لذلك لأعمال أخرى ، وهكذا ··· فتقسيم عمال منشأة معينة الى مجموعات تبعا لخبرتهم ثم حصر اصابات كل مجموعة من هذه المجموعات لايعطى فرصا متكافئة للمجموعات المختلفة ، ذلك لأن مجموعات الخبرة الطويلة قد استبعد منهم عدد من عمال الاصابات ·

لهذا كان بحث اثر الخبرة فى الاصابات أمر يحتاج الى حرص فى حسابه بالرغم من أنه يبدو طبيعيا أن الخبرة تزيد من دراية العامل بعمله وبأخطاره وأساليب الحذر والحيطة فيه كما ذكرنا · كما نجد أحيانا أن الخبرة ليس لها نفس الأثر فى تقليل الاصابات فى جميع أنواع الأعمال ·

٤ ـ **الأسباب النفسية :** ويمكننا أن نقسم هذه الأسباب الى فئتين مختلفتين :

(أ) فئة تتعلق بالسمات الذهنية ·

(ب) فئة تتعلق بالسمات الانفعالية ·

(أ) القدرات العقلية : أى الذهنية :

فالضعف الشديد فى الذكاء أو فى القدرات العقلية الخاصة وخاصة ما يتعلق منها بموقف العمل كثيرا ما يؤدى بالعامل الى التعرض للاصابة فقد وجد سيلنج Selling أن هناك ارتباط بين الاصابات والمستوى العقلى · كما اتضح أن الاصابات تزداد كلما زادت سرعة الفرد الحركية عنسرعته الادراكية· ومعنى ذلك أنه اذا كانت حركات العمل تتم بسرعة أكثر من سرعته الادراكية أى يقوم بالحركات قبل أن يسعفه ادراكه بما يلزم لهذه الحركات فانه يكون عرضة نتيجة لذلك للتعرض للاصابات ·

إلا أن اختلاف النتائج فى هذا الشأن يمكن ارجاعه الى اختلاف طبيعة المهن والاصابات وارتباط الاصابات بالقدرات الذهنية على أى وجه من الوجوه

تجعلنا نؤكد ضرورة الانتقاء السليم للعمال بحيث يبنى هذا الانتقاء على تحليل علمى للعمل لاكتشاف ما يتطلبه أداؤه من مستوى ذهنى عام ومن قدرات خاصة وبذلك يقل أثر هذا الجانب فى احداث الاصابات ٠

(ب) السمات الانفعالية : أما فيما يتعلق بجانب السمات الانفعالية فاننا نستطيع أن نميز فيها جانبين أساسيين هما :

الاتزان الانفعالى بوجه عام ، ثم الحالة الانفعالية وقت أداء العمل ٠ فقد وجد فى دراسة للعوامل الانفعالية فى الاصابات أن الاصابات تكثر لدى الأفراد فى حالاتهم الانفعالية الهابطة والتى تتصف بالحزن والخوف والتشكك والغضب ٠ وتفسر هذه العلاقة بأن مثل هذه الحالة الانفعالية من شأنها تعطيل استخدام ذكاء الفرد وامكانياته الخاصة فى معالجة المواقف التي يتعرض لها بكفاءة مناسبة ٠ فالحالة الانفعالية غير العادية تعطل الحكم على الأمور والقدرة على التمييز والمقارنة بل وقد تسبب نسيان التعليمات وعدم التركيز على العمل الذى يقوم العامل بأدائه ومن ثم يزداد تعرض مثل هذا العامل للاصابات ٠

ويعطينا « تيفين وماك كورميك » (١) تفصيلا عن الأسباب الرئيسية التى تتصل بالعوامل الذاتية والتى يغلب عليها الجانب الانفعالى للاصابات فى دراسة على ٥٠ عاملا من عمال المحركات بشركة سكة حديد كليفلند على النحو الموضح بالجدول رقم (٤٢) ٠

---

(١) J. Tiffin, and E. McCormick ; **Industrial Psychology** (**4 th** ed.). (Englewood cliffs, N.J. ; Prentice-Hall, 1958).

السبب	النسبة المئوية	السبب	النسبة المئوية
١ خطأ فى موقف العامل واتجاهه	١٤	٩ عدم مداومة الانتباه	٨
٢ عدم ادراك الخطر المحتمل	١٢	١٠ بطء الاستجابة	٤
٣ خطأ فى تقدير المسافة أو السرعة	١٢	١١ ارتفاع ضغط الدم	٤
٤ الاندفاع	١٠	١٢ الارتعاش	٢
٥ عدم تقدير المسئولية	٨	١٣ القلق والهم	٢
٦ العصبية والخوف	٦	١٤ سرعة الاجهاد	٢
٧ ضعف الرؤية	٤	١٥ سوء توزيع الانتباه	٢
٨ أمراض عضوية	٤	١٦ قلة الخبرة	٦
		١٧ أسباب متنوعة	٦

جدول رقم (٤٢) ــ العوامل الذاتية المسببة للحوادث

الأسباب البيئية :

ويقصد بها فى هذا المجال الأسباب المتعلقة بالبيئة المادية للعمل من حيث العمليات الجزئية التى يتضمنها والآلات والأدوات المستخدمة فى الأداء ونوع المواد التى يتعامل بها ــ ويتناولها فى عمله والمكان الذى يتم فيه العمل ويرتبط بذلك بطبيعة الحال الاضاءة والحرارة والمواد السامة الحارقة والأحماض وما الى ذلك ٠

ومن الطبيعى أن تختلف الأعمال من حيث ما تتيحه من فرص للاصابات ٠ فبعض الأعمال تتميز بطبيعتها بدرجة كبيرة من الخطورة وبالرغم مما يتخذ من احتياطيات وقائية فى هذا الشأن فانها تعرض عمالها للاصابات بدرجة أكثر من غيرها ٠ ومن ذلك نرى أن كثيرا من المعدات والمواد المستخدمة فى الصناعة تكون هى الوسيط الذى تحدث عن طريقه الاصابة ، مثل الآلات والمصاعد والأجهزة الرافعة ، والأجهزة الكهربائية والكيماويات والكتل الخشبية ٠

ويدخل فى هـذه العوامل بطبيعة الحال الاضـاءة من حيث شدتهـا وتوزيعها ونوعها · كما أن درجة الحرارة التى ترتفع أو تنخفض أكثر من الحد المناسب تشارك فى احداث الاصابات · والتعب الجسمى والعقلى عامل أساسى كذلك ينبغى ألا نهمله ، فكلمـا زاد عدد ساعـات العمل اليومى زاد تبعاً لذلك تعرض العامل للخطأ وقلة الحذر وتشتيت الانتباه ، ونتيجة لهذا كله يتعرضه للاصابات ·

★ ★ ★

الاستهداف للحوادث

مفاهيم أساسية :

هنـاك مفاهيم أساسية لابد من شرحهـا حتى نفهم موضوع الاستهداف للحوادث ، وهى تتلخص فيما يأتى :

١ ـ الحـادثة : Accident

المقصود بالحادثة هو ذلك الحدث الذى يقع بدون سابق معرفة أو توقع ، وينتج عنه أضرار قد تصيب الشخص أو الآخرين أو الممتلكات أو المعدات أو كل ذلك معا أو بعضه · وقد يتسبب عن الحادث اصـابة للشخص أو لغيـره من الأشخاص أو الأشـياء بأضرار · وتختلف الحوادث والاصـابات من حيث طبيعتها وأسبابها وآثارها من مهنة لأخرى ، ومن موقف لآخر تبعـا لظروف حدوثها والعوامل المختلفة المتشابكة التى أسهمت فيها وأدت اليها ·

٢ ـ معدل الحوادث : Accident Rate

هو النسبة بين عدد الحوادث التى تقع للفرد وبين طول تعرضه للخطـر بصفة عامة · وهذا المعدل هـو الأساس الذى تسـتخدمه أغلب البحوث التى تتحرى الدقة فى دراساتها لظاهرة الاصابات ، اذ تتخذ منه أساسا لتحديد مدى وقوع حوادث للفرد · فلو أن عاملا فى مصنع يعمل فى مهنـة معينة لمدة سبع سنوات حـدثت له خلالهـا سبع اصابـات فقط ، فـانه لا شك أكثر وقوعا فى

الاصابات اذا ما قورن بشخص يعمل فى نفس المهنة بنفس المصـــنع وقعت له سبع اصابات فى عام واحد وهى كل المدة التى عملها فى هذه المهنة ٠ ويتضح لنا ذلك من مقارنة معدل حوادث العاملين ٠٠ فمعدل حوادث العــامل الأول هو

$$\frac{٧}{٧} = ١$$ ، بينما معدل حوادث العامل الثانى هو $$\frac{٧}{١} = ٧$$

وكما حسبنا المعدل بالنسبة للزمن فانه يمكننا أيضا حسابه بالنسبة لكمية العمل ٠ فاذا علمنا على سبيل المثال ــ أن العامل الأول قد أنتج ٧٠٠ وحــدة خلال الفترة التى حدثت له فيها اصاباته السبع ، وأن العــامل الثانى قد أنتج ١٠٠ وحدة مماثلة خلال الفترة التى حدثت له فيهــا اصاباته السبع أيضــا ،

فحينئذ يكون معدل حوادث الأول هو $\frac{٧}{٧٠٠} = ٠ر٠١$ بينما يكون معدل اصابات

الثانى هو $\frac{٧}{١٠٠} = ٠ر٠٧$

ويكون تفسير المعدل فى الحالة الأولى أن العامل الأول تقع له حوادث بمتوسط اصابة واحدة لكل عام بينما العامل الثانى تقع له اصابات بمتوسط سبع اصابات لكل عام ٠ ويكون التفسير فى الحالة الثانية أن العامل الأول يقع فى اصابات بمتوسط اصابة واحدة لكل وحدة ينتجها ، بينمــا العامل الثــانى يقع فى اصابة لكل ١٠٠ وحدة مماثلة ينتجها ٠

٣ ـ القابلية للحوادث : Accident Liability

القصود بالقابلية للحوادث أو للاصابات هو أن لكل فرد استعدادا نفسيا فسيولوجيا بدرجة ما لأن تحدث له اصــابات ، ودليـــل ذلك ما يلاحظ من أن أفرادا معينين يكون لهم من الاصابات ما يفوق العــدد المتوقع لهم عن طـــريق الصدفة المحضة ٠ **ولهذه القابلية علاقة بالعوامل الشخصية للفرد كما تثبت** ذلك البحوث العلمية ٠

٤ ـ التعرض للحوادث : Accident Proneness

التعرض للحوادث مفهوم أكثر فى شموله من القابلية للحوادث ٠ فبينما تعنى القابلية للاصابات بالعامل الشخصى الذى يسهم فى احداث الاصابة ، فان التعرض للحوادث يعنى جملة العوامل الشخصية والخارجية التى تؤدى الى وقوع الحادثة ٠ فتعرض السائق لحوادث الطريق قد يكون مرتفعا لأنه يسوق كثيرا أو يسوق بسرعة أو فى طريق مزدحمة ، أو يسرف فى السواقة دون الحصول على الراحة الكافية ، أو لأن فرامل العربة بها عطل ، أو لأنه لا يكف عن الكلام مع الراكبين ٠٠٠ الخ ٠ فهذه بعض العوامل التى تعرضه للحوادث٠

أما العوامل التى تجعله قابلا للحوادث فتنحصر فى العوامل الشخصية التى ترجع اليه بالذات والتى لا يتحتم أن تنطبق على سائق آخر فى نفس موقفه ٠ والعامل القابل للاصابة يكون له عدد من الاصابات يفوق نصيبه ، ولا يكون ذلك لأنه عرضة لأخطار أكثر من زملائه ، أو لأنه عرضة لمدة أطول لهذه الأخطار ، أو لأن له قدرا كبيرا من الحظ السيىء ، بل لأن بعض الأشياء الذاتية التى يقوم بها تسهم فى جعله قابلا للاصابة ٠

تفسير كيفية توزيع الحوادث :

عندما تواجهنا مشكلة كيفية توزيع الحوادث على العمال ، فانه تبرز أمامنا أربعة احتمالات :

١ ـ أن الحوادث توزع نفسها بمحض الصدفة ، بمعنى أن كل فرد متعرض لها أى أن الحظ وحده يتحكم فى هذه الناحية ٠

٢ ـ أن توزيع الحوادث يتبع نظاما عادلا ، بمعنى أن الفرد الذى يرتكب حادثا يعتبر قد حصل على نصيبه من الحوادث ٠

٣ ـ أن وقوع الفرد فى حادثة ما قد يتسبب عنه ضعف ثقة الفرد بنفسه ، وبالتالى يعرضه هذا للوقوع فى حوادث أخرى فى المستقبل ٠

٤ ـ أن « التكوين النفسى العضوى » لبعض الأفراد قد يكون مسئولا عن تعرضهم للحوادث ٠

ويمكن أن نفترض ما يأتى :

« هناك علاقة بين استهداف الفرد للحوادث وبعض نواحى الشخصية والنواحى الادراكية والسلوك الحسى الحركى » ٠

ويمكن تفصيل هذا الغرض فى عدة فروض فرعية توضع موضع الاختبار عند بحث المشكلة ، كما يلى :

١ ـ هناك علاقة بين درجة القلق عند الفرد واستهدافه للحوادث ٠

٢ ـ هناك علاقة بين درجة الخوف عند الفرد واستهدافه للحوادث ٠

٣ ـ هناك علاقة بين درجة الاكتئاب عند الفرد واستهدافه للحوادث ٠

٤ ـ هناك علاقة بين درجة الثبات الانفعالى عند الفرد واستهدافه للحوادث ٠

٥ ـ هناك علاقة بين درجة استعداد الفرد للعمل وتقبله له واقتناعه به وتعرضه للحوادث ٠

وهذه الفروض تكون فى مجموعها ناحية « التكيف الشخصى » وعلاقته بالاستهداف للحوادث ٠ هذا الى جانب الفروض الآتية المتعلقة بالنواحى الادراكية والسلوك الحسى ـ الحركى :

٦ ـ هناك علاقة بين التآزر الحركى بين العين واليد والقدم للفرد واستهدافه للحوادث ٠

٧ ـ هناك علاقة بين زمن الرجع بالنسبة للفرد واستهدافه للحوادث ٠

٨ ـ هناك علاقة بين درجة الكفاءة المهنية للفرد واستهدافه للحوادث ٠

وتعتبر الطريقة الاكلينية من أحسن الوسائل التى يمكن استخدامها فى اثبات الفروض السابقة ، حيث انها تمكننا من التعامل مع الفرد كوحدة متكاملة وتقييم شخصيته على هذا الأساس ٠



الفصل السابع عشر

العلاقات الصناعية والارشاد النفسى

مفهوم العلاقات الصناعية :

فى دراسة ميدانية لمفهوم العلاقات الصناعية لعينة من شركات قطاع الصناعة فى ج ٠ م ٠ ع ، تشير النتائج الى أن هناك تباينا فى تحديد أهداف العلاقات الصناعية بين القائمين بالاشراف على أجهزة العلاقات الصناعية فى تلك الشركات ٠ ولعل فى استعراض بعض تلك الأهداف كما يراها هؤلاء المسئولون ما يلقى بعض الضوء على التباين فى الاتجاهات السائدة بينهم عن مفهوم العلاقات الصناعية ٠

— يرى البعض أن العلاقات الصناعية « مفهوم استحدث كهمزة وصل بين الشركة والعاملين بها » ٠ ويتفاوت هؤلاء فى تعبيرهم عن نوع تلك الصلة وأطرافها ٠ « فالبعض يرى أن تلك الصلة تتمثل فى انشاء علاقة انسانية طيبة على أساس من التفاهم وتبادل الرأى ، ويراها الآخرون فى ايجاد علاقات عمل سليمة توفر جوا مريحا للعمل ٠ أما أطراف هذه العلاقات فيراها البعض ممثلة فى الشركة كأحد الطرفين والعمال أو اللجنة النقابية كطرف ثان ، أو فى الادارة العليا من ناحية والمشرفين والعمال من ناحية أخرى ، أو فى كل فرد من الأفراد العاملين بالشركة كانسان له حقوق وعليه واجبات ، كما أن هناك من يعمم أطراف هذه الصلة لتضم العلاقات الخارجية المحيطة بالشركة بالاضافة الى العلاقات الداخلية بها ٠

— ومن ناحية أخرى فان بعض المسئولين عن جهاز العلاقات الصناعية بالشركات الصناعية يرى أن وظيفة العلاقات الصناعية تنظيم وتوصيل خدمات معينة الى العاملين بالشركة ٠ وتتمثل هذه الخدمات فيما يقوم الجهاز بتوفيره أو بالاشراف عليه من خدمات وظيفية ورعاية طبية واجتماعية حسب الامكانيات المتاحة ٠ ويدخل فى هذا المجال النشاط الرياضى والاجتماعى والثقافى والتوعية السياسية وتوفير بعض المزايا

العينية كالانتقال والتغذية وما الى غير ذلك مما تقوم به العلاقات الصناعية منفردة أو بالتعاون مع غيرها من الهيئات والتنظيمات الداخلية أو الخارجية كالتأمين الصحى أو اللجان النقابية ·

ـــ ومن ناحية ثالثة فان هناك اجماعا بين المسئولين عن العلاقات الصناعية بأن هدفا عاما من أهدافها هو القيام بتطبيق القوانين واللوائح والنظم والاجراءات الخاصة بالعاملين فى تلك المؤسسات ، والعمل على تفسيرها وتنفيذها وضبط ذلك التنفيذ والاشراف عليه ، مع تحقيق التوازن والتوافق بين ما تتطلبه مصلحة العمل ومصلحة العاملين · وفى سبيل ذلك تقوم العلاقات الصناعية بهذه الشركات بالوظائف المتعلقة باجراءات الانتقاء والاختبار والتعيين والحضور والانصراف والجزاءات والعلاوات والترقيات والتنقلات والتدريب والتأمين الصحى والاجتماعى والأمن الصناعى ، الى غير ذلك مما تستلزمه القوانين والقواعد واللوائح المعمول بها ·

ـــ وأخيرا فان بعض المسئولين يرى أن من أهداف العلاقات الصناعية القيام بدراسات عن العمل والعمالة والأجور والحوافز والشكاوى ·

وفى ضوء هذه الدراسات تقوم ادارة العلاقات الصناعية باقتراح ما تراه مناسبا من سياسات خاصة بتلك النواحى لعرضها على رجال الادارة العليا بالشركة ، بما يحقق المحافظة على الموارد البشرية بها والعمل على تنميتها وتطويرها ومواجهة ما يعترضها من مشكلات حالية أو متوقعة ·

ويتضح من هذا الاستعراض لرأى المسئولين عن أجهزة العلاقات الصناعية لعينة من شركات بعض المؤسسات الصناعية فى ج · م · ع ما يأتى :

١ ــ أن ما ذكره البعض بالنسبة لأهداف العلاقات الصناعية ووظائفها لا يتعارض مع ما ذكره البعض الآخر · فبالرغم من عدم تطابق تلك المفاهيم الا أنها تكمل بعضها البعض الآخر فى اعطاء صورة شاملة لما يمكن للعلاقات الصناعية أن تحققه من أهداف وتؤديه من وظائف · فقيام العلاقات الصناعية بأداء الخدمات التى تلزم بها القواعد والنظم السارية لايتعارض مع قيامها بخدمات أخرى غير المنصوص عليها ، فالخدمات الأولى تمثل حدا أدنى لما يجب القيام به لكنها لا تضع حدا أعلى لما يمكن أن يقدم من خدمات أخرى · كذلك فان قيام أجهزة

العلاقات بالاشراف على تنفيذ القواعد والنظم المقررة بشأن العمل والعاملين فى مجال معين لا يعنى اقتصارها على ذلك ولا يتعارض مع قيامها بدراسة أثر تطبيق تلك القواعد والنظم والتقدم للمسئولين بما تراه من مقترحات لتطوير السياسات والقواعد والنظم المعمول بها أو تعديلها ·

٢ ـ فى خلال الآراء المختلفة عن أهداف العلاقات الصناعية ووظائفها ويكمن نوع من التباين فى النظرة العامة التى ينظر بها أو الفلسفة التى يعتنقها القائمون بمسئولية أجهزة العلاقات الصناعية فى القيام بالمهام المسندة اليهم · فالبعض يرى أن العمل ومتطلباته هو محور الاهتمام الذى تدور حوله وظائف العلاقات الصناعية · والبعض الآخر يرى أن تنفيذ القواعد والنظم المقررة هو هدف عام ينبغى أن تعمل العلاقات الصناعية على تحقيقه والاشراف والرقابة عليه · والبعض الثالث يؤكد ضرورة الاهتمام بالفرد كانسان وتوفير العلاقات الانسانية الوطيدة ، ويرى أن هناك خلافا أو عدم تطابق بين مصلحة الفرد ومصلحة المنظمة عندما يقرر أن وظيفة العلاقات الصناعية تحقيق التوازن بين مصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة ·

مجال العلاقات الصناعية

اذا نظرنا الى مؤسسة أو منشأة تقوم بعمل معين كانتاج سلع معينة لطالعنا العديد من أنواع التفاعل أو التعامل الاجتماعى على اختلاف أنواعه · ويقصد بالتعامل الاجتماعى كل أنواع السلوك التى تقوم بها الأطراف المشتركة فى ذلك التعامل ويتوقف فيها أداء أو تصرف كل طرف من أطرافه على أداء وتصرف الأطراف الأخرى المشتركة فيه أو ما يتوقعه من تصرفهم ، وعلى ذلك يمكن أن نرى الأنواع التالية :

١ ـ تعامل فرد وآخر مثل ذلك الذى ينشأ بين العاملين وبعضهم البعض أو بين كل فرد منهم والمشرف عليه أو رئيسه ، كذلك بين كل فرد من هؤلاء المشرفين أو الرؤساء وبعضهم البعض ·

٢ ـ تعامل بين وحدات أو أقسام تنظيمية رسمية أو غير رسمية يضم كل منها عددا من العاملين ، مثل ذلك الذى ينشأ بين الأقسام والادارات المختلفة التى يخلقها التنظيم الرسمى للمنشأة أو بين الوحدات غير الرسمية التى تؤدى ظروف العمل المكانية والزمانية والاجتماعية والنفسية الى

تكوينها ، أو بين الوحدات الرسمية وغير الرسمية ، أو بين الوحدات والأفراد ٠

٣ ـ تعامل بين المنشأة وكل الوحدات المكونة لها سواء كانت وحدات رسمية أو غير رسمية أو أفراد ٠

٤ ـ تعامل بين المنشأة والبيئة التى تعمل فيها تلك المنشأة بما فيها من شتى أنواع القوى والضغوط والجماعات والتنظيمات المختلفة ٠ فاذا اعتبرنا أن العلاقات الصناعية عبارة عن تلك الأنشطة التى تتمثل فى أنواع التفاعلات الاجتماعية المختلفة التى تؤثر بدرجة أو بأخرى على الموارد البشرية الموجودة بمنظمة تمارس نشاطا محددا فى بيئة معينة ، فاننا نكون بذلك قد اعتبرنا أن وحدات التفاعل الاجتماعى فى مجال العلاقات الصناعية هى الفرد ، والجماعات الرسمية وغير الرسمية التى تضم عددا من الأفراد ، والمنشأة التى تحتوى على عدد من هذه الجماعات الرسمية وغير الرسمية ، والبيئة التى تضم عددا من هذه المنشآت ٠

ومن الممكن أن تتخذ العلاقات بين الفرد والجماعة والمنشأة والبيئة اتجاهات مختلفة ٠٠ فقد تكون صراعية ، أو تعاونية بدرجة أو بأخرى ، وقد تقوم على أساس التنافس ، أو التقابل فى منتصف الطريق ٠٠ والواقع أن هذه التفاعلات الاجتماعية لا تقتصر فى أغلب الأحوال على نمط واحد من تلك الأنماط السابق ذكرها بل قد تتضمنها جميعا أو عددا منها ، بل قد يسود نمط من هذه الأنماط ويظهر بشكل واضح فى بعض الأوقات ٠ واذا أردنا أن نتعرف على أنماط العلاقات السائدة وأسبابها ودوافعها لابد لنا أن نتفهم طبيعة الفرد والجماعة والمنشأة والبيئة التى تقوم فيها هذه العلاقات ، ولا بد أن يقوم هذا الفهم على أساس واقعى مبنى على الحقائق الثابتة ، أى أن يقوم هذا الفهم على أساس نظرية علمية قادرة على وصف وتفسير الحقائق المتعلقة بهذه العلاقات والتنبؤ بها ٠

ولا بد للعلاقات الصناعية فى مجالاتها المختلفة أن تراعى ما يأتى :

١ ـ **بالنسبة للفرد :** يلزمنا اطار علمى قادر على أن يفسر لنا سلوك الفرد فى المواقف المختلفة ، بمعنى انه اذا ما تعرض الفرد لمؤثر معين واستجاب له باستجابة معينة فاننا نكون قادرين على تفسير تلك الاستجابة على أساس معرفتنا بدوافع ذلك الفرد وقدراته وما تم بداخله من عمليات نفسية بدأت باستقباله للمؤثر وانتهت باصداره لتلك الاستجابة ٠ كذلك

فاننـــا نكون قادرين على التنبؤ بأنه اذا مـــا تعرض شخص لمؤثر معين فانه يستجيب استجابة معينة ، فاذا أردنا أن نغير هذه الاستجابة الى أخرى فأى الطرق نسلك ؟ هل نغير من المثير أو من دوافع الفرد وقدراته وما يحيط به من ظروف ، وأى هذه الطرق أكثر نجاحا وفاعلية ، وهل هناك نتـــائج أخرى غير مستهدفة يمكن أن يؤدى اليهـــا هذا التغيير ، وكيف يمكن أن نوازن بين تلك النتائج جميعا ؟ ويستدعى هذا التغيير فى استجابة الفرد وجود اطار اجتماعى يحدد لنا الاتجاهات المرغوبة وغير المرغوبة نعمل على أساسه فى توجيه ذلك التغيير ٠

٢ ـ **بالنسبة للجماعات المختلفة** : فاننا بحاجة الى الأساس العلمى الذى يفسر لنـــا كيف تتكون هذه الجماعات وتنمو وكيف تتفكك أو تنهـــار ، وكيف يؤثر بعضها فى البعض الآخر وفى أعضائها وفى أعضاء غيرها منالجماعـــات ومـــا هو اتجاه هذا التأثير ٠ كذلك فاننـــا بحاجة الى التعرف علىالأساس العلمى الذى يهيىء لنا المعرفة اللازمة كى نستفيد من تركيب تلك الجماعات وتأثيرها أو تغيير ذلك التركيب والتأثيـــر من صورة الى أخـــرى تتفق مع نوع الأيديولوجية الاجتمـــاعية المطلوب تدعيمها وتدعيم أهداف المنشأة التى تضم هذه الجماعات ٠

٣ ـ **وبالنسبة للمنشأة** : فينبغى التعرف على العوامل التى تؤدى الى قيـــام تلك المنشأة على صورة دون الأخرى أو بناء دون الآخر ، وأثر ذلك على الأفراد والجماعات الذين تضمهم ، وهل تتفق دائما أهداف المنشأة مع أهدافهم أم أن هناك تعارض بينهم ولماذا وكيف ينشأ وكيف يمكن التأثير فيه ٠ كذلك فاننا بحاجة الى ذلك الاطار الذى يمكن أن يفسر لنا لمـــاذا تتطور المنشأة بفعل الزمن أو غيره من العوامل البيئيـــة والاجتماعية الخارجية أو الداخلية من صورة الى أخرى ، وكيف يمكن العمـــل على التكيف السليم لهذه العوامل لتلافى النتائج غير المستهدفة من هـــذا التطور بالنسبة للمنشأة نفسها وما تضمه من جماعات وأفراد ٠

٤ ـ كذلك فاننا بحاجة الى أن نتبين العوامل البيئية المختلفـــة ذات التأثير الملموس على المنشأة بجماعاتها وأفرادها ، وكيف يمكن أن نستفيد منها لصالح كل المنشأة وعناصرها البشرية ، وهل يمكن أن تقوم المنشأة ومن تضمهم من جماعات وأفراد بالتأثير فى البيئة نفسها ومدى فاعلية هذا التأثير ٠

ويمكن أن نوضح مجالات العلاقات الصناعية فى الشكل الآتى :

اهداف جهاز العلاقات الصناعية :

يمثل جهاز العلاقات الصناعية فى أى منظمة واحدا من الأجهزة المتخصصة بالمنشأة للقيام بعمل معين · ويمكن أن نمثل المنظمة فى هذه الناحية بالكائن الحى كنموذج يفيد فى التنبيه الى عدد من الحقائق :

١ ـ الكائن الحى يقوم بعدد من الوظائف الحيوية اللازمة لاستمراره وبقائه وحسن تكيفه مع البيئة ، وكلما ارتقى فى سلم التطور وكلما أفرد لكل وظيفة من تلك الوظائف جهازا خاصا بها ، وكوحدة حيوية ، تتوقف كفاية الكائن الحى على كفاية تلك الوحدات الوظيفية فى مجموعها ودرجة تناسقها بعضها مع البعض الآخر · والمنظمة بالمثل تتوقف كفايتها على كفاية الأجهزة المتخصصة التى تتكون منها ، كما تتوقف أيضا على درجة الترابط والتناسق بين تلك الأجهزة فى قيام كل جهاز بوظائفه بطريقة تساعد باقى الأجهزة على القيام بوظائفها ، بحيث تؤدى جميعا فى النهاية الى قيام المنظمة بتحقيق الهدف الأساسى لها بأقصى قدر ممكن من الكفاية والفاعلية ·

٢ ـ ان الكائن الحى كنموذج للمنظمة يوجه الانتباه الى نوع آخر من الوحدات البيولوجية الأساسية وهى الخلية ، التى يقابلها الفرد فى المنظمة · فاستمرار قيام كل خلية فى الكائن الحى بعملها واستمرار بقائها والمحافظة على قدرتها الوظيفية يتوقف ـ الى جانب طبيعة الخلية ذاتها ـ على كفاءة الأجهزة المختلفة فى توفير أسباب البقاء والقدرة والاستمرار لتلك الخلية · وينطبق هذا المثل على المنظمة : فان لم تستطع أجهزة المنظمة توفير أسباب البقاء والقدرة والاستمرار بالنسبة للعاملين كل فى عمله ، فان هؤلاء العاملين لن يستطيعوا الاستمرار أو القيام بما يسند اليهم من أعمال · وفى نفس الوقت ان لم يكن لهؤلاء العاملين من القدرات والطاقات ما يتيح لهم القيام بعملهم فان الأجهزة المختلفة بالمنظمة ، والمنظمة عموما ، تصبح عاجزة عن القيام بتحقيق أهدافها ·

٣ ـ وأخيرا فان بعض الخلايا المتخصصة بحكم مراكزها فى أجهزة الكائن الحى تكون أكثر أهمية وتأثيرا فى غيرها ـ فى وقت ما على الأقل ـ وبالتالى فى كفاءة الكائن الحى كله كوحدة · والمثل قائم فى المنظمة : فبعض الأعضاء فى بعض الأجهزة أكثر تأثيرا فى باقى الأعضاء وبالتالى فى كفاية المنظمة وقدرتها ·

وفى ضوء الحقائق السابقة يمكن أن نناقش أهداف جهــاز العـلاقات الصناعية فى أى منشأة بصفة عامة · فاذا تصورنا منشــأة فى بيئـة معينة ، فلابد أن يكون هناك هدف عام من قيامها بتلك البيئة وهو القيـام بالانتــاج المجزى لسلع أو خدمات محددة وفقا لمعايير وحاجات اقتصادية واجتمـاعية بطريقة توفر لكل من البيئة وأعضاء تلك المنشأة عائدا مرضيا من النــاحية الاقتصادية والاجتماعية فى ظروف تعمــل على توفير أقصى قــدر ممكن من المحافظة على الموارد البشرية والمادية خلال فترة قيامها · وفى ضوء هــذا الهدف العام للمنشأة يمكن أن يشتق الهدف العام لجهاز العـلاقات الصناعية على أنه : **العمل على الاستخدام الفعــال للموارد البشرية بتلك المنشــأة فى الانتاج المطلوب مع توفير المناخ المناسب فى بيئة العمل لخلق العلاقات الودية السليمة بين الأعضاء والمحافظة عليها وتنميتها بما يهيىء أقصى فرصة ممكنة لنمو الأعضاء والمنظمة فى ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية القائمة ·**

والاستخدام الفعال للموارد البشرية بالمنشأة يعنى الكثير بالنسبة لجهاز العلاقات الصناعية · فالموارد البشرية بالمنشأة يمكن أن تحدد على أنها الأفراد الذين يعملون بتلك المنشأة ، وكذلك الجماعات المختلفة الرسمية وغير الرسمية التى توجـد داخل المؤسسة وتضم فى عضويتها كل أو بعض هؤلاء الأفراد · وعلى ذلك فالاستخدام الفعال لتلك الموارد يعنى أن يقوم كل فرد على مختلف المستويات بما هو مسئول عنه من كل عمل وفقــا لمعيار معين · وهذا بدوره يتطلب تحديد الأعمال المختلفة وتقسيمهــا وتوزيعها كواجبـــات على مراكز وظيفية محددة وتحديد الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل هــذه المراكز · كذلك يتطلب تنمية قدرات الفرد وتدريبه على القيام بتلك الأعمال بما يكفــل توفير الجهد والموقت والمال · ويعنى هذا الاستخدام الفعال ـ على مستوى الجماعات ـ ايجاد التنسيق والتوافق بين تلك الجماعات فى قيامها بكل ما يسند اليها من عمل دون أن يكون هناك تعــارض أو تنــافس يؤدى الى تشتت الجهد المبذول وضياعه وقصوره عن تحقيق الأهداف المنشودة ·

أما توفير المناخ المناسب فى بيئة العمــل وتنمية العـــلاقات الودية بين الأعضاء فانه يشير الى ظروف العمل سواء منها المادية أو المعنوية التى يمكن أن تؤثر على أداء الأفراد والجماعات بالمنشأة · وعلى ذلك فان من أهــداف العلاقات الصناعية تبين الآثار الايجابية أو السلبية التى تسببها ظروف العمل المادية والنفسية والاجتماعية والعمل على تخفيض أثر العوامل السلبية أو ملافاتها وتدعيم أثر العوامل الايجابية ·

المهام الرئيسية لجهاز العلاقات الصناعية :

من المناقشة السابقة للهدف العام لجهاز العلاقات الصناعية يتضح أن هناك عددا من المهام التى يمكن أن تتنوع وتتعدد حسب حجم المنشأة وظروفها · ففى منشأة صغيرة نامية قد لا يكون من المحتم أن تنفرد ادارة خاصة بالقيام بتلك المهام بمثل ما هى عليه فى منشأة صناعية كبيرة متطورة · كذلك فان قيام جهاز العلاقات الصناعية بكل أو بعض تلك المهام لا يعنى أن يقوم بها منعزلا عن باقى أجهزة المنشأة بل بالتعاون معها · وأخيرا فان قيام ذلك الجهاز بمهامه يتطلب أن يقوم بها بالصورة المناسبة لكل مستوى ادارى بالمنشأة · ويمكن أن نصنف مهام جهاز العلاقات الصناعية الى المهام الرئيسية التالية ·

١ ـ **تقديم خدمات محددة :** تشمل هذه الخدمات كل أنواع الخدمات المتعلقة بالأفراد وفقا للقوانين والتشريعات القائمة ، كذلك لوائح وقواعد العمل المعمول بها فى المنشأة · وبالاضافة الى هذه الخدمات فان الجهاز يقوم بأداء بعض خدمات أخرى تلتزم بها المنشأة قبل العاملين مثل حفظ السجلات وملفات الأفراد والحضور والانصراف والغياب والاجازات والاستحقاقات والتأمينات والمعاشات والرعاية الاجتماعية والنشاط الرياضى والاجتماعى ·

٢ ـ **تقديم العون الاستشارى :** يتمثل فى تقديم الاستشارات اللازمة لكل مستوى ادارى فيما يواجهه من مشكلات الأفراد والعلاقات بالنسبة للمستوى الذى يعمل فيه أو يشرف عليه · وفى هذا المجال يقوم الجهاز بتفسير السياسات والقوانين واللوائح المعمول بها بما يضمن عدالة التطبيق لتلك القوانين واللوائح والقواعد على كافة المستويات · كما يتيح جهاز العلاقات الفرصة للمنشأة للاستفادة من الخبرات والآراء والاتجاهات والدراسات المتصلة بالعلاقات الصناعية والتى لها صلة بالأجهزة التنفيذية ·

٣ ـ **القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بالموارد البشرية :** نتيجة لما يتوافر من بيانات ومعلومات وملاحظات لدى جهاز العلاقات عن بعض الظواهر الصحية أو غير السوية بالنسبة لسلوك الأفراد والجماعات بالمنشأة ،

ونتيجة لما يتوفر للجهاز من خبرة متخصصة ، فانه يقوم ببحث ودراسة مثل هذه الظواهر · ومن الأمثلة الشائعة لهذه الدراسات :

دراسة ظاهرة الغياب ، والتمارض ، وانفكاك العمالة ، والروح المعنوية ، وأثر ظروف العمل على الانتاج ، ونوع الاشراف وأثره على الكفاية الانتاجية وما أشبه · وتساعد مثل هذه الدراسات والبحوث على التنبؤ بما يمكن أن يحدث من مشكلات فى مجال العمل ومدى تطورها ·

٤ ـ **اقتراح سياسات جديدة أو تعديل السياسات القائمة :** يقصد بالسياسة جملة المبادىء والمفاهيم التى تتخذ دليلا أو معيارا لاتخاذ قرارات فى المسائل المتكررة ، بما يضمن عدالة هذه القرارات حتى يمكن تفويض البت فى تلك الموضوعات للادارة الوسطى أو الاشرافية ، كى تتفرغ الادارة العليا للتخطيط والتوجيه والرقابة · وليس من حق جهاز العلاقات أن يملى هذه السياسات ، بل عليه أن يقترحها على الادارة العليا التى من سلطتها اقرار تلك السياسات ويقتصر دور جهازالعلاقات على محاولة اقناع الادارة بمقترحاته ، فاذا ما أقرت سياسات معينة ، فعلى جهاز العلاقات أن يتابع تأثير تنفيذ هذه السياسة ونتائجها ·

★ ★ ★

اقسام ادارة العلاقات الصناعية ووظائفها :

فيما يلى تفصيل أقسام ادارة العلاقات الصناعية ووظائفها (١) :

اولا ـ قسم الاختيار :

وأهم وظائفه اختيار العاملين المتقدمين لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة ، مع تطبيق الأساليب العلمية التى تمكن من الحصول على أفضل العناصر التى تناسب الوظائف الشاغرة بالمؤسسة · وتستخدم لهذا الغرض وسائل تحليل العمل ، وتحديد الكفايات اللازمة ، واجراء اختبارات عملية ونفسية ومقابلة شخصية ·

---

(١) محمد نجيب توفيق ، وعبد الله محمد بازرعه : **العلاقات الصناعية فى الشركات والمؤسسات العامة** · (القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ، ١٩٦٦) ، ص ٣٤ ـ ٤٣ ·

ثانيا ـ القسم الطبى :

تتركز وظائف هذا القسم فى تقديم الخدمات الآتية :

١ ـ **خدمات وقائية :** وهى تتمثل فى تطعيم العاملين ضد الأمراض الوبائية ، ومكافحة الحشرات ، وملاحظة النظافة ، والاشراف على مدى ملاءمة الظروف البيئية للعمل وتوافر الجوانب الصحية والوقائية ، والاشراف على التغذية ، واعداد برامج توعية العاملين للوقاية من اصابات العمل والأمراض المهنية ، واجراء الكشف الدورى على العاملين ، واجراء الكشف الطبى على العاملين الجدد ٠

٢ ـ **خدمات علاجية :** وتتمثل فى معالجة المرضى من العاملين ، وتحديد الاجازات المرضية ، واجراء الاسعافات الأولية ، والتحويل للمستشفيات العامة والمتخصصة لاجراء الجراحات وعلاج حالات العاملين التى تستلزم ذلك ٠

ثالثا ـ قسم التأمينات الاجتماعية : للاشراف على تطبيق قانون التأمينات الاجتماعية ، وتحديد الاشتراكات ، والعلاج الطبى ، والمعونة ، والتعويض ، والمعاش ، وصرف الأجهزة التعويضية ، وحساب مدد الخدمة ٠ وتشمل التأمينات الاجتماعية ما يأتى :

١ ـ تأمين اصابات العمل ٠

٢ ـ التأمين الصحى ٠

٣ ـ التأمين ضد البطالة ٠

٤ ـ تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة ٠

رابعا ـ قسم التدريب :

يقوم هذا القسم بتقديم خدمات عديدة للعاملين يمكن حصرها فى الآتى :

١ ـ **التدريب المهنى :** ويشمل التدريب السريع لاعداد مهنيين نصف مهرة لمدة ٣ شهور ، وتدريب رفع مستوى الكفاية الانتاجية لمدة ٦ شهور ، والتلمذة الصناعية ٠

٢ ـ **التدريب الادارى :** ويشمل البعثات التدريبية ، وتدريب الادارة العليا ، والادارة الوسطى ، والادارة الاشرافيــة ، والتدريب على أعمــال السكرتارية والأعمال المكتبية ٠

٣ ـ **النشاط الثقافي :** ويشمل المكتبة العامة ، وفصول محو الأمية ، وبرامج الثقافة العامة ، وبرامج الثقافة العمالية ٠

خامسا ـ قسم الأمن الصناعى :

ويستهدف هذا القسم أساسا اعداد البرامج التى تكفل سلامة العاملين من اصابات العمل وأمراض المهنة ٠ وهو يعمل أيضا على مراقبة أماكن العمل واستكمال أجهزة ومعدات الوقاية المناسبة ، الى جانب القيام بتحليل احصاءات اصابات العمل لاستخلاص أهم النتائج التى تلقى الضوء على أهم أسباب الحوادث والاصــابات والتعـرف على الأشـخاص المســتهدفين للحوادث لمعاونتهم على تجنب الحوادث بقدر الامكان ، والعمل على نشر الوعى الوقائى بين العمال ٠

سادسا ـ قسم البحوث والاحصاء :

ويقوم هذا القسم بالآتى :

١ ـ البحوث فى الموضوعات المتعلقة بشئون العمال ٠

٢ ـ اعداد اللوائح والتعليمات والأنظمة المتعلقة بتنفيذ القوانين العمالية ٠

٣ ـ اعداد ميزانيات تكاليف العمل والخدمات ٠

٤ ـ تحليل الوظائف وترتيبها وتقييمها ٠

٥ ـ اعداد احصائيات الأجور والمرتبات ، والتغيرات التى تطرأ على العاملين، والتقارير المتعلقة بالغياب ودوران العمل ٠

٦ ـ امداد الهيئات الحكومية بالاحصاءات الدورية المتعلقة بالقوى العاملة٠

سابعا ـ قسم العلاقات العامة :

ويقوم بالأعمال الآتية :

١ ـ توطيد الصلة بين المؤسسة والجمهور والهيئات الحكومية والأهلية ٠

٢ ـ استقبال وفود الزائرين ورعاية شئونهم واستخراج جوازات السفر والتراخيص اللازمة ٠

٣ ـ اعداد النشرات عن نشاط المؤسسة لتوزيعها فى مختلف المناسبات ٠

٤ ـ نشر الاعلانات والمقالات الخاصة بالمؤسسة ، وجمع الأخبار والمعلومات التى تهم المؤسسة ٠

٥ ـ الاشتراك فى المعارض واقامة الحفلات واعداد الزيارات ٠

٦ ـ تقديم المساعدات اللازمة للمؤسسات والجمعيات المختلفة ٠

ثامنا ـ قسم الشئون الاجتماعية :

يعتبر هذا القسم من اكثر الأقسام حيوية ونشاطا ويقوم بالأعمال الآتية :

١ ـ **الاسكان** : لتوفير المساكن للعمال ، وتوفير المناخ الاجتماعى السليم فى مناطق الاسكان ، وحل المشكلات التى تنشأ فى المناطق السكنية ٠

٢ ـ **التغذية** : لتوفير الوجبات الغذائية الصحية للعمال باسعار مناسبة ، بما يكفل خلق الطاقة الجسمية على العمل ٠

٣ ـ **البحوث الاجتماعية والمساعدات** : ويقوم ببحث حالات العاملين التى تحتاج لمساعدة ، واقتراح القروض أو الاعانات اللازمة ٠

٤ ـ **النشاط الترويحى والرياضى** : لشغل أوقات فراغ العمال فى أنشطة وهوايات مفيدة وبرامج ترفيهية ، وكذا نشر الروح الرياضية بين العمال ٠

تاسعا ـ قسم السجلات :

ويختص باعداد ملفات الخدمة المنصوص عنها فى قانون العمل بالنسبة للعاملين ، واعداد مرفقاتها ، وحفظ ما يستجد من مستندات · ويقوم بتنظيم سجلات العاملين من حيث تواريخ تعيينهم ومهنهم ومرتباتهم ومؤهلاتهم ، ومتابعة كل تغيير يطرأ على حالاتهم نتيجة للترقيات والعلاوات وما أشبه ، واعداد البيانات الخاصة بالأفراد من واقع السجلات والملفات ·



التوافق المهنى

من المهام الرئيسية لجهاز العلاقات الصناعية تحقيق التوافق المهنى للعاملين ، من خلال الخدمات المختلفة التى يوفرها فى المؤسسة · والتوافق (التكيف) المهنى هو توافق الفرد لدنيا عمله ؛ فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل التى تحيط به فى العمل (الظروف البيئية) ، وتوافقه لخصائصه الذاتية · وعلى ذلك فان توافق الفرد مع رؤسائه ومرؤسيه وزملائه ، وكذلك توافقه مع قدراته الخاصة وميوله وسمات شخصيته ، كل هذا يعتبر متضمنا فى مفهوم التوافق المهنى · هذا بالاضافة الى رضا الفرد عن عمله ، سواء فى كليته أو بالنسبة لجوانب معينة منه ، أى « الاشباع المهنى » Job Satisfaction

وللتوافق المهنى شروط تتلخص فى الآتى :

١ ــ شعور الفرد بالرضا عن مستواه الاقتصادى ·

٢ ــ شعور الفرد باهتمام صاحب العمل ــ أو المسئول عن العمل ــ به كانسان له مكانته الذاتية ·

٣ ــ تأكده من أن رؤساءه ليسوا رقباء عليه بقدر ما هم موجهون له ·

٤ ــ حب الفرد للعمل الذى يؤديه ·

٥ ــ توافر فرص الترقى فى العمل ·

٦ ــ توافر فرص الاستزادة من المعرفة والتقدم فى العمل ·

٧ ــ توافر الفرص للفرد للاستفادة من آرائه وأفكاره فى الانتاج ·

٨ ــ شعور الفرد بالأمن والاستقرار فى العمل ·

وجهات النظر المختلفة للتوافق المهنى :

هناك وجهات نظر عديدة تختص بالتوافق المهنى ، نلخص أهمها فيما يأتى :

١ ـ أوضح « فرويد » أن الشخص القلق غير متوافق اجتماعيا ، وأن اتجاهاته ملتوية حتى نحو أسرته · وتوضح بحوث « فرويد » أن عدم التوافق لدى الشخص العصابى هو عدم توافق اجتماعى ·

٢ ـ يرى « نورمان ماير » أنه من المتوقع أن يؤثر الذكاء فى عدم الاشباع المهنى ، وبالتالى فى انفكاك العمالة بطريقتين ·· فمن ناحية يرى أن العمل الصعب أو المعقد يسبب اجهادا ذهنيا للفرد ذى الذكاء المنخفض ، فينزع الى القلق تجاه المسئولية ويشعر بعدم الاطمئنان مما قد يؤدى الى تركه للعمل · ومن ناحية أخرى فان الشخص الذى يتمتع بذكاء عال قد لا يرضى عن وظائف كثيرة لا يستثمر فيها ذكاءه فيرى العمل فيها مملا ، بما يؤدى الى عدم استقراره والبحث عن أعمال أخرى يستغل فيها ذكاءه ·

٣ ـ يرى « لورنس شافر » أن الحياة سلسلة من عمليات التوافق التى يعدل الفرد فيها سلوكه فى سبيل الاستجابة للموقف الذى تثيره حاجاته ومدى قدرته على اشباعها · ولكى يكون الشخص سويا ينبغى أن يكون مرنا فى توافقه ، وأن تكون لديه القدرة على القيام باستجابات متنوعة تلائم المواقف المختلفة التى تنجح فى اشباع دوافعه ·

٤ ـ قسمت « جامعة منيوسوتا » الأمريكية التوافق المهنى الى : مدى الرضا عن العمل ، والروح المعنوية ، واتجاهات العاملين ، ودوافع العاملين ، والصلاحية المهنية · وتشير البحوث فى هذا المجال الى أنه يمكن الاستدلال على التوافق المهنى من عاملين : الاشباع المهنى ، والكفاية المهنية · ويتضمن « الاشباع المهنى » تقبل العمل بوجه عام وكذا تقبل ظروف العمل ، أى أن الاشباع المهنى يتضمن اشباع الحاجات الأساسية للفرد · أما « الكفاية المهنية » فيعبر عنها بمدى كفاءة العامل وأهليته للعمل مع اختفاء السلبيات كالغياب والتأخير والاستهداف للحوادث وعدم الاستقرار فى العمل والمنازعات ، ويمكن القول بأن الكفاية تشير الى التوافق بين قدرات الفرد ومهاراته مع مطالب العمل ومقتضياته · كما أشارت البحوث فى هذا المجال الى أن التوافق المهنى يتأثر بعوامل

السن والمستوى التعليمى والتدريب ونمط الشخصية والتوافق خارج نطاق العمل ٠

٥ ــ يرى « شافر وشوبن » أن سوء التوافق المهنى ينشأ من مصادر متعددة ٠ فعدم الرضا عن العمل ينتج عن أجور منخفضة ، وظروف عمل غير ملائمة ، والتعب ، والملل (الضجر) الناشىء عن التكرار ، كما أن ضعف قدرة العامل على الوفاء بالتزامات العمل ومقتضياته تعتبر مسئولة عن عدم رضا الفرد عن عمله وعن دوران العمل ٠ ويعتبر أيضا ضعف التنظيم الاجتماعى والقصور فى العلاقات الشخصية بين العاملين فى المؤسسة من أسباب سوء التوافق المهنى ٠ وبالاضافة الى ذلك فان سوء التوافق المهنى قد يرجع أساسا الى سوء توافق الشخص بوجه عام ، سواء نتيجة للصراع فى محيط الأسرة الذى ينقله العامل الى مجال العمل ، أو كرد فعل نفسى تجاه السلطة لأسباب مترسبة فى نفسه منذ الصغر لتسلط والده ، وعلى ذلك فانه سوف يستجيب للرؤساء ــ كممثلين للسلطة ــ باستجابات غير متوافقة تتسلسل من الخوف والخنوع الى التمرد والعصيان ٠

ويقترح « شافر وشوبن » ثلاثة وسائل أساسية تؤدى الى تحقيق التوافق المهنى هى : (١) تدبير خدمات الارشاد النفسى للعاملين ، (٢) وضع الأسس السليمة لانتقاء الأفراد وتدريبهم ، (٣) تنظيم الصناعة بما يكفل تنمية القيم الانسانية ٠



الارشاد النفسى للعاملين

التوجيه والارشاد النفسى عملية انسانية تتضمن مجموعة من الخدمات التى تقدم للأفراد لمساعدتهم على فهم أنفسهم وادراك المشكلات التى يعانون منها ، والانتفاع بامكانياتهم حتى يستطيعوا التغلب على المشكلات التى يواجهونها ، بما يؤدى الى تحقيق التوافق بينهم وبين البيئة التى يعيشون فيها حتى يبلغوا أقصى ما يستطيعون الوصول اليه من نمو وتكامل فى شخصياتهم٠

ولا يعنى الارشاد النفسى اعطاء تعليمات أو توجيهات محددة مباشرة للفرد ، أو املاء وجهة نظر معينة عليه ، كما لا يعنى أن يحمل المرشد النفسى أعباء الفرد ومسئولياته ٠ ولكن الارشاد النفسى يستهدف تقديم العون

والمساعدة ؛ ويقدم هذه المساعدة أخصائيون نفسيون مؤهلون ومدربون الى الفرد بما يساعده على تدبير شئون حياته وتعديل أفكاره واتجاهاته ، وتمكنه من اتخاذ القرارات التى تلائمه وتناسب الموقف الذى يواجهه (١) ٠

دور الارشاد النفسى فى تحقيق التوافق المهنى للعاملين :

سبق أن ذكرنا فى مناقشة وجهات النظر الخاصة بالتوافق المهنى أن الارشاد النفسى من الوسائل الأساسية التى تحقق التوافق المهنى للفرد ٠ وعلى ذلك ينبغى أن تساعد خدمات الارشاد النفسى على تحسين العلاقات فيما بين العاملين ، بما يؤدى الى أن يشعروا بالسعادة والاشباع ويرفع من معنوياتهم ، مما يساعد الادارة على أداء مهمتها ٠ ويمكن الاستفادة من خدمات الارشاد النفسى لتحقيق التوافق المهنى للعاملين فى الجوانب الآتية :

١ ـ تهيئة العاملين الجدد :

حيث ان مشكلات التوافق الشخصى والمهنى تؤثر على الكفاية الانتاجية ، فمن المفيد القيام بمساعدة العاملين على تحقيق الرضا والاشباع والتوافق منذ وقت مبكر ٠ ويدرك المرشد النفسى أهمية الانطباع الأول ، ولذا فمن الضرورى الترحيب بالموظف أو العامل بمجرد التحاقه بالعمل ٠ فمن شأن التحية الودية التى يقدمها شخص يهتم حقيقة بمصالح العاملين أن تحرر العامل من التوتر أو الحرج الذى يشعر به فى البداية ، ويسير به فى طريق الشعور بالانتماء للمؤسسة ٠

وعملية التهيئة ـ باعتبارها أفضل وسيلة تشعر العاملين الجدد انهم منتمون للشركة ـ تتكون من سلسلة من الخطوات المخططة بعناية ، والتى يستطيع المرشد النفسى من خلالها تيسير عملية انتقال الموظف أو العامل من موقفه السابق الى عمله الجديد ٠ ومما لا شك فيه أن تنمية العلاقة بين العاملين والادارة لها قيمتها وأهميتها ٠ ويدرك المرشدون النفسيون أهمية عملية التهيئة ودلالتها فى تنمية العلاقة بين العاملين والادارة ، ولذا فهم

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ؛ **الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى** ٠
(القاهرة : الخانجى ، ١٩٧٥) ، ف ٦ ٠

يعملون على تدعيم هذه العملية وتحسينها على مر السنين ، بحيث أصبحت تتضمن الخطوات الآتية :

(أ)**التخطيط** : يجب تخطيط عملية التهيئة بحيث تستتبع كل خطوة ما تليها مباشرة ، حيث ان العاملين اذا ما وجدوا فرصة لاضاعة الوقت أو الانتظار للانتقال من مرحلة الى أخرى فى برنامج التهيئة فانهم سيحملون انطباعا خاطئا عن قدرة الادارة على التخطيط · وعلى ذلك ينبغى أن يعمل التخطيط على ازالة كل تعطيل أو اضاعة للوقت ·

(ب) **الشرح** : ينبغى القيام بشرح السياسة العامة للشركة وتقاليدها بعناية · فاذا كان معدل المرتبات والأجور بالشركة يزيد عن الشركات الأخرى المماثلة ، فينبغى اعلام العاملين بذلك منذ البداية حتى يشعروا بالسعادة والاشباع والرضا لانضمامهم للشركة · ويراعى شرح تفاصيل كل ما يحصل عليه من أجر وعلاوات وبدلات بدقة حتى يعرف الفرد حقوقه منذ البداية · وتفيد النشرات والكتيبات فى هذا المجال ·

(جـ) **الترويج** : ينبغى ترويج سياسة الشركة من حيث الاستحقاقات والامتيازات التى تمنحها للعاملين (مثل الاجازات ، والمواصلات ، والاسكان ، وفترات الراحة ، وما أشبه) ، وكذا نوع العمل الذى تنجزه ، والعلاقات الانسانية السائدة فى الشركة · ومن الأفضل ترويج سياسة الشركة نحو العاملين بطريقة تتميز بالمجاملة واللباقة ، مع اقناعهم بأنهم كانوا موفقين فى اختيار العمل بهذه الشركة التى تقدر كل مجهود يبذله العاملون ·

(د) **المصاحبة (المرافقة)** : ان مصاحبة العامل الجديد ومرافقته اثناء الجولة الأولى ، بالمصنع أو الشركة لها تأثيرها بما يفضل ترك العامل يقوم بهذا بمفرده · وخلال هذه الجولة يتمكن العامل من أن يعرف مكانه ودوره فى العملية الانتاجية الكلية للشركة · ودون اسراف فى الوعود ، فمن الأفضل أن يتعرف على فرص التقدم التى أمامه والعوامل التى توضع فى الاعتبار عند الترقية فى القسم أو الادارة ·

(هـ) **التوضيح** : من الملائم للعامل الجديد أن يعرف مكان خلع أو استبدال الملابس ، ومكان الأدوات والخامات التى يستخدمها فى العمل ، ومكان العيادة الطبية ، وأماكن الحصول على المرطبات والاستراحة وما أشبه · فمثل هذه الأمور لها وزنها وتقديرها لدى العامل وتجعله يشعر بالانتماء للعمل وللشركة ·

(و) **التقديم (التعرف على الآخرين)** : ينبغى أن يتم تعريف العامل الجديد بزملائه ورؤسائه بطريقة ودية تشوبها الحرارة والمجاملة · فمن الضرورى تقديمه لرئيس العمال والمشرف والقسم الطبى وقسم صرف الاستحقاقات وادارة شئون العاملين ، والى كل من سيكون له صلة به أثناء العمل ·

(ز) **الامداد بالمعلومات** : ينبغى امداد العامل بالمعلومات عن خطوط السلطة والادارة بالشركة ، حتى يعرف رئيسه المباشر ومدى صلاحيات رئيسه أو مشرفه الذى يصدر له التعليمات والذى يعتبر مسئولا أمامه عما يقوم به من عمل ·

(ح) **المتابعة** : من الأفضل دائما متابعة العاملين الجدد لفترة معقولة بعد التحاقهم بالعمل ، والتعرف على استجاباتهم بالنسبة لظروف العمل والرؤساء والزملاء ·

ويقوم المرشد النفسى عادة باجراء مقابلة متابعة مع العاملين الجدد بعد انقضاء فترة معينة ، بعد انقضاء شهر من الالتحاق بالعمل · ومن الضرورى أن تتصف هذه المقابلة بالروح الودية ، والايجابية ، مع امداد العامل أو الموظف بالمعلومات والمقترحات البناءة · ويقوم المرشد النفسى خلال هذه المقابلة بمراجعة ومناقشة الجوانب الفعالة لعملية التهيئة · وعلى المرشد النفسى معاونة العامل على تنمية عادات العمل الطيبة وروح العمل البناءة ، كما يحاول أن يخلق لديه شعورا بالانتماء والمشاركة والتعاون · وينبغى أن يهتم المرشد خلال هذه المقابلة بمعرفة مدى استجابة العامل لظروف العمل والزملاء والرؤساء ·

ومن خلال خبرة المؤلف أثناء عمله مرشدا نفسيا للبنك البلجيكى بالقاهرة ـ حاليا بنك بورسعيد ـ فى الستينيات ، كان يقوم بعملية انتقاء للعاملين بالبنك باستخدام الوسائل والمقاييس النفسية ويقدم تقريرا عن الأعمال التى يصلح لها الموظف فى البنك · ثم يقضى الموظف الجديد فترة تحت الاختبار لمدة ثلاث شهور يتنقل خلالها فى الأعمال المختلفة بالقسم الذى سيلتحق به · وفى النهاية يقدم كل مشرف ورئيس عمل معه تقريرا عنه تعرض على المرشد النفسى ، ثم يجرى مقابلة متابعة مع الموظف بعد انقضاء هذه الفترة يناقش معه الخبرات التى مر بها فى الأعمال التى مارسها بالبنك ومدى استجاباته لهذه الأعمال وأيها يفضل أن يستمر به ، ويمد الموظف بالمعلومات عن تقاليد البنك ونظمه ، ثم يقدم عنه تقريرا للمسئولين ·

٢ ـ القيام بفعل مؤثر حيال مشكلات سوء التوافق :

ان المرشـــد النفسى فى موقع استراتيجى يســمح له بتنمية الاهتمـــام والحماس لدى العاملين ، من خلال توضيح أهمية ما يقوم به الفرد من عمـل للمؤسسة • فالعاملون يرغبون أن يشبـــعروا بأن لهم فائدة وقيمة بالنســـبة للمؤسسة ، ويدرك كل منهم أن من حقه أن يعامل كفرد له مشكلاته وامكانياته وحاجاته ورغباته • وعندما تبرز بعض مشكلات من سوء التوافق ، فان قيام المرشد النفسى بمعاونة العامل للتغلب عليها من شأنه أن يحول دون تكرار مثل هذه المشكلات مستقبلا • فمثلا قد يوصى المرشد النفسى باجراء تعـديلات فى مكان العمل ، أو تحسين الاضاءة ، أو قد يساعد المشرفين فى اعادة توزيع العاملين على الأعمال المختلفــة فى حالة وجود عجـــز بدنى أو فروق فردية واضحة ، أو غير ذلك من الأمور التى تستلزم اجراء بعض التغيير •

وينبغى متابعة العاملين الذين ينقلون من قسم الى آخر كما هى الحال مع العاملين الجدد • وعندما يتعذر تحقيق رغبات العــامل لمصـلحة العمـل فينبغى أن يعرف استحالة تنفيذ رغباته وأسباب ذلك • ولتأهب المرشد وسرعته فى مثل هذه المواقف أهميتها حتى لا يغالى العاملون فى مطالبهم غير المعقولة•

٣ ـ معاونة المشرفين فى اتخاذ الاجراءات الوقائية :

عندما يشكو أحد العاملين للمرشد النفسى من ظروف العمـل وعـــدم ملاءمتها ، فانه ينبغى مراجعة الأمر والتأكد منه لمعرفة مدى تكرار مثل هــذه الشكوى • واذا ما تكررت الشكوى من مشرف معين أو رئيس عمال ، فعلى المرشد النفسى أن يقدم المساعدة للمشرف ويضع معه الخطة المناسبة للتغلب على الظروف التى تدعو العاملين للشكوى • ويستطيع المرشد النفسى أو المهنى ـ من خلال خبراته ـ أن يقدم للمشرف بدائل من الخطط الفعالة التى تساعده فى التعامل مع مرؤوسيه •

وفى حالات كثيرة ، يتضح خطأ السياسة العامة للشركة عنـــدما تتكرر الشكاوى من أقسام مختلفة فيها • والمرشد النفسى ـ بحكم مركزه الاستراتيجى ـ يستطيع أن يوصى بالتغييرات أو التعديلات التى تســاعد فى التخلص من مصادر القلق والشكوى • وعليه ألا يتردد فى الذهاب الى أحد خطوط التجميع بالشركة كى يساعد فى التغلب على معاملات خاطئة أو ظروف عمل غير ملائمة أو سياسة غير سليمة • وكاجراء وقائى ، ينبغى أن تقدم التعليمات والقواعد

والسياسات للعاملين بالطريقة التى تجعلهم يتقبلونها عن طيب خاطر ، دون قسر أو اجبار • فالوقاية تعنى التغلب مقدما ، على الظـروف التى تؤدى الى سوء التوافق •

وفى المواقف التى تتضمن المشرف ، ينبغى أن تتاح له الفرصة كى يحل المشكلة بنفسه • واذا لم يستطع المشرف التغلب على المشكلة ، قد يكون من الضرورى أن يخطر المرشـد النفسى رئيس القسم بالموقف • وعـلى ذلك فمن الأمور الهامة التى ينبغى أن يدركها المرشد النفسى الخريطة التنظيمية للشركة وقنوات الاتصال والتسلسل القيادى بها • وفى مثل هـذه المواف الحرجة ، تظهر أهمية اللباقة والاتزان من جانب المرشد ، دون الاشتراك فى مجادلات أو موضوعات شخصية •

واذا ما كان المرشد النفسى يقظا ومتنبها لما يجرى حوله ، فبامكانه أن يلفت نظر المشرف الى المواقف التى تحتاج لاهتمام خاص أو اجراء فعل مؤثر قبل أن يستفحل أمرها ، وتلعب اللباقة فى تقديم الموضوع والمقترحات للمشرف دورا هاما فى هذا المجال • وهنا نجد أن المشرفين الـذين يتفهمون العـلاقات الانسانية والمدربين فى دورات علاقات العمل يتعرفون على قيمـة المقترحات المفيدة التى يقدمها المرشد النفسى بطريقة لبقة •

ان للعمل الوقائى قيمته وفاعليته خاصة عندما يدرك المشرفون قيمـة المقترحات المفيدة التى يقدمها لهم المرشد النفسى ، وعندما يستخدمونها فى الوقت المناسب • ويعتبر التوقيت المناسب والتأهب والمبادرة من العوامل الهامة التى ينبغى وضعها فى الاعتبار لتجنب تكرار مشكلات العلاقات الانسانية •

٤ ـ الارشاد النفسى للعاملين بناء على طلب المشرفين :

يلجأ العاملون عادة الى مشرفهم ليسـاعدهم على حل المشـاكل التى تواجههم فى عملهم • ويستطيع المشرف فى الغالب حل هذه المشاكل باعتباره خبيرا أو متخصصـا فى شئون الانتـاج • ولكن فى بعض الأوقات يواجه العاملون مشكلات تنطوى على عوامل لا يعرف عنها المشرف الا القليل • وعلى ذلك فان المرشد النفسى هو الشخص الذى ينبغى أن يجيب عن الأسئلة المتعلقة بالنظم والقواعد والسياسات المتعلقة بالمؤسسة ، وحتى فى حالة ما اذا كانت الأسئلة تخرج عن دائرة معلوماته فان لديه الوقت الذى يسمح له بالبحث عن الاجابة أكثر مما هو متاح للمشرف المقيد بمواعيد العمل والانتاج • وعلى

المرشد التاكد من أنه قدم للعامل الاجابة المقنعة عن سؤاله ٠ وفى بعض الأحيان قد يقوم المرشد النفسى بتحويل العامل الى جهة أو هيئة خارجية ليحصل على الاجابة التى ينشدها ، وفى هذه الحالة على المرشد أن يتابع الحالة للتأكد من حصول العامل على ما يريد ٠

وعندما ينشد المشرفون المساعدة من المرشد النفسى لمعاونة العامل فى حل مشكلة تخرج عن نطاق العمل والانتاج ، فهنا يبدأ برنامج متكامل لعملية الارشاد النفسى ٠ واذا ما طلب العامل معاونة المرشد فى حل مشكلة ، ثم ظهر أنها تختص بالانتاج ، فعليه أن يحيله الى المشرف ويتابع الحالة ٠ وعلى ذلك فينبغى أن تكون علاقة المرشد النفسى بجميع المشرفين علاقة وديه ، قائمة على الثقة المتبادلة والتعاون ، وأن تسرى هذه العلاقة فيما بين ادارة الانتاج وادارة شئون العاملين (العلاقات الصناعية) ٠ ومن خلال المعرفة الوثيقة للمشكلات غير المتعلقة بالانتاج وتحليلها ـ مما يواجه المشرفين ـ يمكن الوقوف على الأسباب المنطوية لعدم الرضا أو سوء توافق العاملين ٠ وان معرفة الأسباب المؤدية الى سوء التوافق هى الخطوة الأولى لاتخاذ الاجراءات التى تكفل عدم تكرار هذه المشكلات مستقبلا ٠

٥ ـ معاونة المشرفين فى منع وقوع الحوادث :

مما لا شك فيه أن منع وقوع الحوادث واصابات العمل هى من ألزم الضروريات للمشرفين ٠ ويصل الانتاج الى ذروته وتتحقق الكفاية الانتاجية عندما يصل الأمن الصناعى الى أعلى الدرجات ، وتنخفض الكفاية الانتاجية عندما تتكرر الحوادث واصابات العمل ٠ ويستطيع المرشد النفسى معاونة المشرفين فيما يختص بالأمن الصناعى بوسائل عديدة ٠ فمن الخدمات الهامة فى هذا المجال أن تتضمن عملية التهيئة ـ التى تقدم للعامل بمجرد التحاقه بالعمل ـ شرحا للأمن الصناعى وأهميته ، مع عرض مجموعة من الأفلام لهذا الغرض والتعليق عليها ٠ وعندما تفتقر احدى الشركات لوجود مشرف أمن صناعى متفرغ ، يستطيع المرشد النفسى أن يشكل لجنة للأمن الصناعى ، ويحتفظ بسجلات للحوادث ، ويعقد ندوات لمناقشة وسائل تجنب الحوادث والأمن الصناعى ، كما يستطيع بوسائله العلمية الكشف عن الأشخاص المستهدفين للحوادث فيعمل على تجنب قيامهم بالأعمال التى تعرضهم للخطر ٠

وفى ختام هذه المناقشة نوجه بعض التحذيرات للمرشد النفسى تتلخص فى الآتى (١) :

١ ـ تجنب القيام بأعمال تختص بمراقبة حضور العاملين وانصرافهم ، أو اجازاتهم ، أو بتقارير الانتاج • واذا كان القيام ببعض هذه الأعمال يساعد فى حل بعض مشكلات الأفراد ، فتقبل القيام بها بصفة مؤقتة لحين حل المشكلة •

٢ ـ تجنب ذكر الأشخاص والأماكن فى تقاريرك ، واعرض الحقائق والمعلومات التى تخص المشكلة •

٣ ـ تجنب المغالاة فى تجسيم الموقف أو التقليل من شأنه عندما تناقش المواقف أو الاتجاهات ، وعليك بذكر الحقائق فقط •

٤ ـ لا تخذل المشرف أبدا • فلا تحاول بالكلام أو الفعل أو التلميح أن تضعف من سلطة المشرف ، واعمل على تقوية مركزه وتدعيمه دائما •

٥ ـ اترك الفرصة للمشرف ليتخذ موقفا فيما يواجهه من مشكلات وعاونه فى ذلك ، ولكن لا تتحمل عنه القيام بذلك •

٦ ـ لا تتجاهل أى مستوى اشرافى ، وحاول دائما أن تتبع قنوات الاتصال والسلطة السليمة •

٧ ـ لا تجادل ، بل استمع وانصت ، واحصل على الحقائق ، واعمل على تقييم الموقف من جميع الزوايا ، ثم اعرض وجهة نظرك بالطريقة السليمة للمشرف •

٨ ـ لا توجه اللوم ، بل قدم مقترحات بناءة لتحسين الوضع •

٩ ـ لا تعط انطباعا بالثقة الزائدة بذاتك ، فاذا ما كنت مضطرا لتقديم اجابة يمكنك أن تقول « هذا هو قرارى الذى يقوم على الحقائق المتاحة لى الآن ، ولكن يمكن أن أغير هذا القرار اذا ما ظهرت حقائق أخرى تستدعى التغيير » •

---

(١) E. Bowler, and F. Dawson ; **Counseling Employees.** (New York : Prentice-Hall, 1948), pp. 123-124.

١٠ـ كن متفتح الذهن ومستعدا للتعلم ، ولا بأس من أن تسأل المشرف المشورة من آن لآخر .

* * *

الخلاصــــة

يتلخص ما سبق مناقشته خلال هذا الفصل فى النقاط التالية :

١ ـ يختلف مفهوم العلاقات الصناعية من مسئول الى آخر . فالبعض يراها كهمزة وصل بين الادارة والعاملين ، ويرى غيـــرهم أن وظيفتها تنظيم الخدمات وتوصيلها للعــاملين ، ويؤكد كثير من المســئولين أن من أهم أهداف العلاقات الصناعية تطبيق النظم والقوانين واللوائح والاجراءات الخاصة بالعاملين ، وأخيرا فان بعض المســئولين يرى أن من أهــداف العلاقات الصــناعية القيام بدراسات عن العمــل والعمــالة والأجــور والحوافز والشكاوى وما أشبه .

٢ ـ هناك أنواع مختلفة من التفاعل والتعامل فى المؤسسة .. فهناك تعامل بين فرد وآخر ، وتعامل فيما بين وحدات أو أقسام تنظيمية ، وتعــامل بين المؤسسة وكل الوحدات المكونة لها ، وتعامل بين المؤسسة والبيئة التى تعمل بها .

٣ ـ الهدف العام لجهاز العلاقات الصناعية هو العمل على الاستخدام الفعال للموارد البشرية فى المؤسسة لتحقيق خطة الانتاج ، مع توفير المنـــاخ الملائم فى بيئة العمل لخلق العلاقات الانسانية السليمة بين العاملين .

٤ ـ تتلخص المهام الرئيسية لجهاز العــلاقات الصناعية فى الآتى : تقــديم خدمات محددة ، وتقديم العون الاستشارى ، والقيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بالموارد البشرية ، واقتراح سياسات جديدة .

٥ ـ تنقسم ادارة العلاقات الصناعية الى : قسم الاختيار ، والقسم الطبى ، وقسم التأمينات الاجتمــاعية ، وقسم التدريب ، وقسم الأمن الصناعى ، وقسم البحوث والاحصاء ، وقسم العلاقات العــامة ، وقسم الشــئون الاجتماعية ، وقسم السجلات .

٦ ـ من المهام الأساسية لجهاز العلاقات الصناعية تحقيق التوافق المهنى للعاملين . وتتلخص شروط التوافق المهنى فى شعور الفرد بالرضا عن مستواه الاقتصادى ، وشعوره باهتمام صاحب العمل به كانسان ، وتأكده من أن رؤساءه ليسوا رقباء عليه ، وحبه لعمله ، وتوافر فرص الترقى والتقدم فى العمل ، وشعوره بالأمن .

٧ ـ يقوم الارشاد النفسى بدور هام لتحقيق التوافق المهنى للعاملين ، ويمكن الاستفادة منه فى تهيئة العاملين الجدد ، والقيام بدور مؤثر نحو مشكلات سوء التوافق ، ومعاونة المشرفين فى اتخاذ الاجراءات الوقائية ، والقيام بارشاد العاملين بناء على طلب المشرفين ، ومعاونة المشرفين فى منع وقوع الحوادث .

★ ★ ★

الفصل الثامن عشر

العلاقات الانسانية فى العمــل

ان مصطلح « العلاقات الانسانية » Human Relations ينطبق ـ بصفة عامة ـ على تفاعل الأفراد فى جميع أنواع المحــاولات ، ســواء فى المجــال الصناعى أو التجارى أو الحكومى أو التعليمى أو الاجتماعى · ويشاهد هذا التفاعل بصفة عامة فى تنظيمات العمل ، حيث يرتبط الأفراد بنوع من البناء أو النظام الشكلى فى سبيل تحقيق هدف معين ·

وتتغير العلاقات الانسانية بالحركة والدينامية ·· فهى لا تكتفى بمجرد دراسة السلوك البشرى ، بل تحاول أن تقوم بدور فعال حيال هذا الســلوك ، حتى يتم الحصول على نتائج مثمرة مقنعة · ولذا يمكن القول بأن العــلاقات الانسانية علم وفن تطبيقى ، كما تتصف بالناحية الاجــرائية العملية اذ أنها تعنى بالفعل المؤثر (١) ·

ومن وجهة نظر المديرين وأصحاب الأعمــال الذين تتضمن مســئولياتهم قيادة الجماعات ، فان **العلاقات الانسانية هى ادماج الأفراد فى موقف العمل الذى يدفعهم الى العمل سويا كجماعة منتجة متعاونة ، مع ضمان الحصــول على الاشباع الاقتصــادى والنفسى والاجتمــاعى** · وهــدفها هو جعل الأفراد منتجين ، متعاونين من خلال الميول المشتركة ، والحصــول على الاشــباع عن طريق تنمية علاقاتهم بعضهم بالبعض الآخر وتوطيدها · وعندما يتم تحقيق هذه الأهداف تبرز الجهود الموفقة للجماعة ، حيث يعمل الأفراد سويا بطــريقة منتجة مشبعة · ولذا يمكن القول بأن العلاقات الانســانية هى تنمية الجهود المنتجة المشبعة للجماعة ·· وعلى هذا الأساس فان أسس العلاقات الانسانية ومبادئها تنطبق بصفة عامة على الادارة العامة ، والادارة الصناعية ، وادارة الرجال ، والادارة الاجتماعية ، والادارة التعليمية ·

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى : « العلاقات الانسانية » · **سلسلة العلــوم الســـلوكية فى مجال الادارة** · (القاهرة : المعهد القومى للادارة العليــا ، سنة ١٩٧٠) ·

ويتضح جليا من تعريف العلاقات الانسانية أن « القوى الدافعة » للأفراد على أساس احتياجاتهم الفردية هى مفتاح النشاط · فالثلاثة أنماط الخاصة بالاحتياجات ـ الاقتصادية والنفسية والاجتماعية كما يعبر عنها العاملون عند تفاعلهم مع المؤسسات التى يعملون بها ، وتشير الى حدود العلاقات الانسانية لهؤلاء الأفراد ـ وتحاول العلاقات الانسانية المثمرة أن تشبع هذه الاحتياجات فى الحدود المسموح بها فى اطار أهداف المؤسسة · وعملا بمبدأ الفروق الفردية فان تفاصيل هذه الاحتياجات يميل الى الاختلاف من شخص الى آخر · ويلتحق الأفــراد للعمــل باحــدى المؤسســات لأنهم يتوقعون أن يجـدوا فيها اشباعا لاحتياجاتهم ، فلكى نضمن الحصول على تعاونهم ، يجب أن تهيىء لهم المؤسسة البيئة التى تفى باحتياجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية · ولسنا نتوقع أن ترضى المؤسسة جميع الاحتياجات ، اذ أن ما يرضى شخصا ـ كالترقية مثلا ـ قد لا يرضى عددا آخر من الموظفين أو العمال ، ولكن فى مقــدور المؤسسة أن تهيىء الجو العام الملائم التى يساعد كل فرد على مواجهة احتياجاته · وكما أن الأفراد مختلفون فان كل موقف يختلف عن الآخر أيضا ، بمعنى أنه ليست هناك طريقة موحدة يواجه بها المسئولون شتى المواقف المتشــابهة بما يتحقق نوعا موحدا من العلاقات الانسانية ، اذ أن المسئول يفسر كل موقف فى ضوء العوامل التى تؤثر عليه (على الموقف) ، وعليه فى هذه الحالة أن يقوم بتقدير الموقف وتحليله فى اطار الأهداف التى تسعى المؤسسة لتحقيقها ·

والقوى البشرية هى مصدر العظمة والقوة فى أية مؤسسة · ففى دنيا العمــل نجـد أن جميع الموارد ـ عـدا الموارد الانســانية ـ تخضع للقوانين واللوائح والنظم الميكانيكية الآلية بمــا يحقق الانتــاج المرسوم بدقة على قدر الجهد المبذول ، والانسان وحده هو الذى يستطيع ـ عن طريق الأفكار البناءة ـ أن يرفع من قدر الانتاج بما يفوق الاستثمارات · ويعمــل الانســان كفرد وكجزء من جماعة ، وعلى الرغم من وجــود الوازع الشخصى فان الانســان يتأثر دائما بمحصوله وخبرته وبيئته بما فى ذلك ثقافة الجمــاعة التى ينتمى اليها ، ولذا فان العلاقات الانســانية تشتمل على كل من الظواهــر الفــردية والجماعية ·· ويتميز عصرنا الحالى بالعزوف عن الفــردية والانعــزالية ، وخاصة فى مجال العمل ، فلقد أصبحت الحياة معقدة فى شتى دروبها ، بحيث أصبح لزاما على البشر أن يترابطوا ويندمجوا فى منظمات لتحقيق أهــدافهم المشتركة · وفى هذه المنظمات نجد أن الكفاية الانتاجية تبدأ بالمجهود الفردى ثم تتحول تلقائيا الى مجهود جماعى ، حيث يتحول العمل المتخصص لكل فرد ويتكامل فى اطار الانتاج العام للمؤسسة · ولن يفيد التخصص أو يصبح ذا قيمة دون التكامل والاندماج فى المجهود العام للجمــــاعة ، اذ أن التخصص

وحده لا ينشأ عنه سوى انتاج متفرق غير منظم · ولكى يتكامل الانتاج الفردى بما يحقق المصلحة العامة ، لابد من وجود تنسيق فى العمل وتعاون بين الأفراد · ويقصد بالتنسيق عوامل الوقت وتتابع العمليات الانتاجية ، بينما يشير التعاون الى رغبة الأفراد فى العمل سويا بما يتفق مع خطة الانتاج ·

* * *

تطور العلاقات الانسانية

اذا ما أدرنا النظر حولنا فى المجتمعات الحديثة نرى أن تطور العلاقات الانسانية قد اتخذ شكلا متغيرا على مر الأجيال ·· ولم يكن هذا التغير ناجما عن ارتقاء الأساليب الفنية المستخدمة فى الصناعة فحسب ، بل نشأ أيضا نتيجة لازدهار القيم الاجتماعية الانسانية ·· ففى بداية القرن العشرين كانت الروح الدكتاتورية تسيطر على أصحاب الأعمال ، وكان شعارهم أن الحق مع القوى دون مراعاة لأية قيم انسانية ، كما كانت اتجاهاتهم كلها فردية يغلب عليها طابع المصلحة الشخصية ، أما الموظف أو العامل فقد كان ضحية هذا التسلط من جانب أصحاب الأعمال الذين لم يكن يشغل بالهم فى ذلك الوقت سوى تحطيم كل منافس لهم ، مضحين فى سبيل ذلك بكل القيم والمبادىء الانسانية ·

وبمرور الزمن ، بدأ هذا الاتجاه يتغير ، وظهر نوع جديد من العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال وهو ما يدعى ، بالاتجاه الأبوى ، « أساسه العطف على العمال والموظفين والعمل على رعاية شئونهم وارضاء ميولهم وتحقيق رغباتهم كما يفعل الأب مع أبنائه · فكان صاحب العمل يتوقع فى مقابل ذلك ولاء العمال والموظفين له واحترامهم اياه طالما أنه يقدم لهم ما يعتبره صالحا ، وبمعنى آخر بدأت فلسفة العلاقات الانسانية تتجه نحو « العدالة مع الحزم » · وكنتيجة لهذه الفلسفة الجديدة فى ادارة الرجال بدأ العمال يستجيبون للمؤسسات التى تتبع هذه الطريقة العادلة الحازمة والتى اشتهرت بحسن السيرة فى محيط العمال ·

وظهر اتجاه ثالث فيما بعد فى مجال العلاقات الانسانية ·· فقد تطور الأمر بالعلاقة بين رب العمل والعامل من مجرد الاتجاه الأبوى الذى يقضى بالعدالة مع الحزم الى نوع آخر من العلاقة يستلزم المنافسة بين العمال وبعضهم بعضا · فقد لاحظ بعض أصحاب المؤسسات التجارية وتلك التى تعمل فى قطاع الخدمات العامة أن بعض الأقسام فى مؤسساتهم تجتذب كثيرا من

العمــلاء ممــا يدر عليهم الكثير من الربح ، بينما لا يحــدث ذلك فى الأقســام الأخرى • وقد تبين لهم أن ذلك يرجع الى المستخدمين الذين يعملون بأقســام البيع وطريقتهم فى عــرض الســلع واجتــذاب الجمهور ، مما أدى بأصحاب الأعمال الى اتاحة الفرص أمام موظفيهم وعمالهم للترقى نتيجة لنشــاطهم فى اجتذاب الجمهور وبيع أكبر كمية ممكنة من السلع • وقد خلقت هذه الطريقة مشكلة جديدة فى المؤسسات الانتاجية ، اذ تطورت العــلاقة بين رب العمــل والعمال من مجرد العطف والرعاية الى نظــام الانتــاج والادارة بالمؤسسة ، وأدى ذلك الى تخلى أصحاب العمــل عن عمليــات الادارة ووضعها فى أيدى أفراد آخرين هم طبقة المديرين والمشرفين بالمؤسسة • ونتج عن هذا أيضا أن ازدهرت نقابات العمــال واتحاداتهم للدفاع عن شئون العمــال والمستخدمين ومراعاة مصالحهم •

وبعد أن نمت الصناعة وتقدمت بخطوات واسعة ، نشأت نظم جــديدة وأساليب مختلفة للقيادة داخل المؤسسات والمصــانع • ولقد كان الباعث على ايجاد هذه النظم عدم اقتناع العمال فى الوقت الحاضر بأن يملى عليهم أداء نوع معين من العمل ، اذ أنهم يرغبون فى استغلال معارفهم وخبراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وميولهم بالطريقة التى تمكنهم من خلق وعى كامل ومعرفة وفهم للأعمال التى يؤدونها مما يشعرهم بالرضا والاشباع •

ومما هو جدير بالذكر أن هذا الاتجاه الجديد فى العلاقة بين رب العمل ورجال الادارة من جهة ، والعمال والموظفين من جهة أخرى يتطلب استخدام الأسلوب العلمى والخبرات والمقاييس العلمية على نطــاق واسع فى المجــال المهنى •

ولقد أصبح هناك فريقان فى المجال المهنى ، أحــدهما يتكون من رجال الأعمــال والادارة ، والثــانى من الموظفين والعمــال ، ويعنى هذا أن فى يد البعض السلطة على الفريق الآخــر • ومن البديهى أنه متى استخدم شخص فردا آخر ليؤدى عملا وأنقده أجرا على ذلك ، فان من حق صاحب العمل أن يطلب من الآخر أن يؤدى العمــل على الوجه الأكمــل • فاذا لم يحصــل على ما يريد من عمل أو خدمة فانه يعترض على الطبيعة البشرية ويحاول من جانبه تغييرها ، اذ يشعر أن من حقه أن يتطلب من الطبيعة البشرية أن تكون بالصورة التى يريدها • والواقع أن لفظ « الطبيعة البشرية » ما هو الا ستارا يخفى وراءه جهلنا بالانسان وبالعلاقات الانسانية •• فالناس يعرفون بعضهم بعضا عن طريق مشاهدة سلوك كل فرد ونشاطه فى ظروف محددة ، كنشاطه وقت العمل لفترة معينة أو نشاطه الاجتماعى فى احدى المناسبات أو نشاطه داخل

حجرة الدراسة فى أحد الموضوعات الدراسية · ومن هذا يتضح أن الخبرات والتجارب التى يمر بها الأفراد فى علاقاتهم اليومية بعضهم بالبعض الآخر تكسبهم معرفة بالأفراد ، الا أن هذا لا يمنع من أن تكون معرفتهم بالمبادىء العلمية للسلوك الانسانى محدودة ·

وبتطور أساليب القيادة تطورت بالتالى طبيعة الاتصال بين رب العمل والعامل ، فان ظهور فئة المديرين والمشرفين أوجد حاجزا بين صاحب العمل وعماله · ومن هنا بدأ كل من صاحب العمل والعامل يتعرف على الآخر عن طريق معلومات وبيانات منقولة ، مما جعل هذه المعرفة سطحية وشكلية دون عمق أو استبصار ، اذ عندما نتعامل مع مجموعات كبيرة من الأفراد فاننا نتقيد بالمبادىء المتعارف عليها · ولكن اذا ما أردنا أن نحكم على قدرة شخص معين فانه يجب علينا أن نعرف الكثير عن قدراته وامكانياته من زوايا متعددة ·

وعند التعامل مع الأفراد فانه كثيرا ما يفوتنا أن السلوك البشرى معرض للفحص والتمحيص · فاننا لا نقدر أن أفعال الشخص وسلوكه مسببة عن عوامل داخلية وأخرى خارجية ، ولذا فاننا نجد أنفسنا نلوم الشخص نفسه على أساس أنه مسئول عن العمل الذى قام به ، وأنه كان بامكانه أن يتصرف خيرا من ذلك اذا ما أراد · والواقع أن وجهة النظر العلمية تقرر أن كل سلوك مسبب ، ولذا فان مجرد لوم شخص لخطأ ارتكبه يعنى أننا نحيد عن الطريق الصحيح الذى يؤدى الى محاولة الكشف عن الأسباب حتى يمكن بالتالى تصحيح الخطأ ·· ويمكن القول بأنه ليس هناك حل بسيط لدراسة الانسان أو الطبيعة البشرية ، اذ الواقع أن العلوم الانسانية تعتمد على البحث والتجربة التى تسفر عن حقائق يمكن تطبيقها فى مجال العلاقات الانسانية ·

وتعتبر الفترة التى أعقبت الحرب العالمية الثانية ، وما بذله خلالها رواد البحث الانسانى والعلماء حوالى عام ١٩٤٥ ، بداية « عصر العلاقات الانسانية » ·

وفيما يلى نوضح الأسباب التى أدت الى ظهور هذا العصر ـ عصر العلاقات الانسانية :

١ ـ لم تحظ العلاقات الانسانية ـ على مر العصور ـ باهتمام كبير ، مما أكد ضرورة الاهتمام بها وابرازها حتى تسير جنبا الى جنب مع التطور الذى حدث فى مجال الهندسة والانتاج والاقتصاد · فلقد اتضح لرجال

الادارة عدم التوازن بين الموقفين مما حدا بهم الى تحسين أسلوب العلاقات الانسانية ·

٢ ـ نظرا لازدهار اتحادات العمال ونقاباتهم وما كفلتها لهم القوانين من حماية ، فانها أبرزت بعض المشكلات فى مجال العلاقات الانسانية وأثارت القديم منها الذى لم يلق عناية من قبل · وقد أدى ذلك الى احساس رجال الأعمال بفشلهم فى تنمية العلاقات الانسانية بمؤسساتهم مما حدا بهم الى سرعة تصحيح أخطائهم فى مجال العلاقات الانسانية · وقد نظر البعض الآخر من رجال الأعمال الى العلاقات الانسانية على أنها تساعدهم على تنمية العلاقات الطيبة مع رجالهم مما يؤدى الى ضبط العمل بمؤسساتهم ·

٣ ـ شجع العامل نفسه تحسين أسلوب العلاقات الانسانية ·· فقد بدأ يهتم بالتعليم والتدريب وممارسة الأسلوب العلمى ، مما شجعه على الاستجابة الى أساليب العلاقات الانسانية الحديثة كالمشاركة والممارسة والاتصال والقيادة ·

٤ ـ كانت البحوث العلمية التى قام بها رواد العلاقات الانسانية أمثال « ميو (Mayo) و « روذ لسبرجر » (Roethlisberger) رائدا للمشتغلين فى مجال العلاقات الانسانية ، وكان لهذه البحوث أهميتها المقنعة حيث انها أجريت فى المجال المهنى على أساس واقعى · وكان لأمثال هؤلاء العلماء الفضل فى انارة الطريق أمام رجال الادارة وأمدتهم بالمفاهيم والوسائل التى يمكن استخدامها لتنمية العلاقات الانسانية ·

٥ ـ كان لتطور وجهة النظر الخاصة بالمسئولية الاجتماعية فى مجال العمل أهميتها فى تشجيع العلاقات الانسانية · فلقد أكد هذا الاتجاه أهمية الفرد الذى يعمل بمقارنته بالآلات والأدوات · وتستلزم هذه المسئولية الاجتماعية أن يتعرف المديرون ورجال الادارة على احتياجات الموظفين وطموحهم حتى يوفروا لهم الأمن الاقتصادى والنفسى ، والعلاقات الانسانية هى الوسيلة المثلى لتهيئة هذا الجو الذى يضفى الشعور بالأمن ·

٦ ـ ان ازدياد حجم العمل قد خلق الكثير من المشكلات ، مثل جهل العامل بشخصية المسئول الأول عن ادارة العمل وكذا حاجته الى الأدوات التى تساعده على الانجاز الصحيح للعمل · واذا كان من الميسور أن

تجعل عشرة رجال يعملون سويا بكفاءة تامة ، فان ذلك يصبح متعذرا اذا ما ازداد العدد الى مائة أو ألف أو أكثر يعملون سويا ٠

٧ ـ من شأن التوسع فى التخصص أن يثير كثيرا من المشكلات ٠ وينشأ هذا التوسع فى التخصص عن ازدياد حجم العمل ، كما أنه يرتبط أيضا بتنظيم العمل والتطور الفنى فى مجال الانتاج ٠ وهنا ينشأ صراع بين الجماعات المتخصصة ، كذلك الذى يبدو بين رجال الانتاج ورجال الادارة ، وبين رجال التفتيش وقسم الانتاج ، وبين أقسام التصميم والهندسة ٠ ومن شأن هذا الصراع أن يستدعى الاستعانة بوسائل العلاقات الانسانية للتغلب على المشكلات القائمة ٠

٨ ـ ان ازدياد تكاليف العمل والانتاج تجعل المديرين يحاولون الاستفادة من القوى العاملة الى أقصى مدى ، ولا يمكن تحقيق ذلك الا بتنمية العلاقات الانسانية الناجحة ٠ وهنا تلعب المكافات التشجيعية ، والاثابة ، والترقيات ، والعلاوات دورا هاما كمثيرات للعمال حتى يعملوا على رفع الكفاية الانتاجية ٠

٩ ـ وأخيرا فان ارتفاع مستوى المعيشة يؤكد الاهتمام بالعلاقات الانسانية ، فان ارتفاع نفقات الحياة يجعل الفرد فى شغل شاغل بالنسبة لحاجاته الفسيولوجية والتزاماته العائلية مما قد يصرف ذهنه عن العمل الأساسى الذى يقوم به ٠ وهنا نجد العلاقات الانسانية تعوضه عن التفكير فى هذه المشكلات فينصرف الى عمله مما يؤدى الى زيادة الانتاج وازدياد مكاسبه (١) ٠

مما تقدم يتضح لنا أن عصر العلاقات الانسانية قد نتج عن عدة تطورات مرت بها العلاقات الانسانية ، كما حقق التوازن بين القيم الانسانية والقيم الأخرى ، كما نتج عن ذلك أيضا بعض المفاهيم الخاطئة ، وهى التى سنناقشها فى الفقرة التالية ٠ ويجب أن تبقى العلاقات الانسانية وتنمو وتتطور باستمرار ، لأنها تعنى بأهم عناصر الانتاج ، وهو الانسان والعلاقات الانسانية تعتمد على الوسائل والأساليب العلمية ، ومادام الأسلوب العلمى ينمو ويتطور فان العلاقات الانسانية بدورها فى نمو وتطور وازدهار ٠

★ ★ ★

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ؛ ومحمد اسماعيل يوسف (ترجمة) ؛ **السلوك الانسانى فى العمل** ٠ (القاهرة : دار نهضة مصر ، ١٩٧٤) ف ١ ٠

العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية

يعتبر مصطلح « العلوم السلوكية » من الاضافات الحديثة الى العلوم الانسانية ، حيث شاع استخدامه ليعبر عن مجموعة من المفاهيم الأساسية والمبادىء التى تستهدف تفسير السلوك الانسانى ووضع أسس التنبؤ به والسيطرة عليه • ولقدجرى العرف على تقسيم فروع المعرفة الانسانية المختلفة الى مجموعتين أساسيتين هما :

١ ـ **العلوم الطبيعية** : وتختص بدراسة ظواهر الطبيعة المادية وتحليلها ومحاولة التوصل الى مفاهيم واضحة تفسر نشأة تلك الظواهر ، وتعلل التغيرات والتطورات التى تطرأ عليها • وتضم هذه المجموعة علوم الفيزياء والكيمياء والجيولوجيا ، كما تشمل العلوم التى تدرس التركيب الفسيولوجى وتحليل التطورات البيولوجية للانسان كعلم وظائف الأعضاء •

٢ ـ **العلوم الاجتماعية (الانسانية)** : وتختص بدراسة وتحليل الظواهر الاجتماعية والانسانية التى تنشأ بحكم حياة الانسان فى جماعات تتفاعل سعيا وراء تحقيق أهداف فردية وجماعية • وتضم العلوم الانسانية عادة المجالات الآتية من المعرفة الانسانية : الاقتصاد ، والتاريخ ، والانثروبولوجيا (علم الانسان) ، والعلوم السياسية ، وعلم النفس ، وعلم الاجتماع ، والتربية •

ومن الواضح أن هذا التقسيم لا يقيم حدودا فاصلة بين فروع المعرفة الانسانية نظرا لما تتصف به كل من الطبيعة المادية والانسانية من تعقيد وتشابك ، لذلك نجد درجات مختلفة من التداخل بين العلوم الطبيعية والاجتماعية وبين العلوم المكونة لكل من المجموعتين فيما بينها • مثال ذلك ان « علم النفس » وهو من العلوم الاجتماعية يتداخل مع بعض العلوم الطبيعية حين يسعى الى دراسة تركيب المخ الانسانى ومحاولة البحث عن اسباب بعض مظاهر السلوك الانسانى ومحدداته فى التركيب الفسيولوجى للفرد ، وهو ما يعرف باسم « علم النفس الفسيولوجى » • وكذلك نجد فى محيط العلوم الانسانية تداخلا بين العلوم السياسية وعلم التاريخ ، أو بين علم الاقتصاد وعلم الاجتماع ، أو بين علم النفس وعلم الاجتماع ، أو بين التربية وعلم النفس وعلم الاجتماع • ولذلك نجد فروعا من العلوم الانسانية هى مزيج من

علمين أو أكثر مثل « علم النفس الاجتماعى » و « علم النفس التربوى » و « علم الاجتماع التربوى » وما أشبه (١) ٠

وقد استقر رأى كثير من الكتاب فى مجال العلوم السلوكية على تحديدها فى أربعة من فروع المعرفة الانسانية هى :

١ ـ علم النفس ٠

٢ ـ علم الاجتماع ٠

٣ ـ علم الانتروبولوجيا ٠

٤ ـ التربيـــة ٠

والصفة الاساسية التى تميز تلك العلوم الاربعة هى اهتمامها بدراســة سلوك الناس وتصرفاتهم فى مختلف المواقف والظروف ٠ ويقول آخر ان ما يجمع بين العلوم السلوكية ويبرر فصلها فى مجموعة متميزة عن باقى العلوم الاجتماعية هو أنها تتخذ موضوعا مشتركا للبحث والدراسة هو « الســلوك الانسانى » (٢) ٠

ان السبب فى اضفاء صفة « السلوكى » على أى من العلوم الاجتماعية أن يتوافر فيه شرطان : الأول أن يكون مجال دراسته هو السلوك الانســانى فى أى مظهر من مظاهره ، بمعنى أن يكون العلم مهتما اهتماما رئيسيا بتفسير بعض مظاهر السلوك الانسانى والتنبؤ بأوضاعه المستقبلة ٠ والشرط الثانى هو أن تتم دراسة السلوك الانسانى باستخدام « الأسلوب العلمى » ٠ والاتجاه العلمى «Scientific Attitude» صفة عامة مميزة للســـلوك ذات صـبغة انفعالية واضحة وذات درجة معينة من الثبات ، تتضح من مواجهة الفــرد موقفــا يتطلب حكما ، ويتميز بتحرر الفـــرد من العوامل المعطلة للتفكير ، وباقامة الحـكم على أساس ما نستمده من الملاحظة الحســية الموضـــوعية والتجريب المبنى على أساس من الواقع ٠ وتتضح مظاهر الاتجاه العلمى فى نشاط الانسان بمجالات الحياة المختلفة ٠ فالهدف النهائى للعلوم الســلوكية

---

(١) سيد عبـد الحميد مرسى : **العلـوم الســـلوكية فى مجال الادارة والانتاج** ٠ (القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨) ، ف ١ ٠

(٢) على السلمى : **العلوم السلوكية فى التطبيق الادارى** ٠ (القاهرة دار المعارف ، ١٩٧٠) ، ص ٥٨ ـ ٥٩ ٠

هو فهم أشكال السلوك الانسانى المختلفة وتفسيرها ، ومن ثم يستخدم هــذا الفهم أساسا للتنبؤ بالسلوك المستقبل والتحكم فيه والسيطرة عليه ، بمعنى توجيهه ناحية معينة بدلا من الاتجاه المتوقع ٠

نخلص مما تقدم بأن تعبير « العلوم السلوكية » يشير الى تلك الفروع من علم النفس وعلم الاجتمــاع والانثروبولوجيا والتربية التى تهتم بدراسة السلوك الانسانى ، مستخدمة الأساليب والطــرق العلمية التى تعكس بشكل مباشر سلوك الأفراد والجماعات ٠

ونتيجة للتطورات الحديثة فى مجالات العــلوم الاجتمــاعية والعــلوم السلوكية نجد أن العديد من ميادين المعرفة الحــديثة تسهم بنصيب لا بأس به فى دفع عجلة العلاقات الانسانية وتنميتها ٠ وبدلا من أن تتناثر العــــلوم السلوكية هنا وهناك ، نجدها تمدنا بما يساعدنا على التعمق والاستبصار فى بعض الموضــوعات كاتخاذ القــرارات ، والاتصــال ، والصراع التنظيمى ، ومشكلات التغيير والتجديد فى المنظمات ، والقيادة ، والابتكار ، وما اشبه ٠

وعند بذل أية محاولة لشرح السلوك الانســانى فى موقف ما ، يواجه الباحث مجهــودا عاتيا لتحقيق ذلك ٠ فمن الواضح أن هناك ظواهر عــديدة تؤثر على استجابة الشخص للمواقف التى يواجهها ، وما يعنينا فى هــذا الصدد ــ على أى من الحالات ــ هو بيئة العمل ٠ أن دراسة الفرد والسلوك وبيئة العمل تتداخل مع العديد من مجالات العلوم الســلوكية ٠ وأن محاولة شرح السلوك الفردى والجماعى تستلزم الفحص الدقيق والتنقيب فى مجالات المعرفة المختلفة كخطوة أساسية ، ثم محاولة تجميع هذه المعلومات وتكاملها وابراز العلاقات القــائمة فيما بينها ٠ وهــذا هو مفهوم الدراسات المتداخلة للعلاقات الانسانية (١) ٠

واذا ما تساءلنا عن مجالات المعــــرفة التى نستمد منهــا معلوماتنا فى العلاقات الانسانية نجدها فى الواقع عديدة ومتنوعة ، « فالعلاقات الانسانية فى الواقع هى تطبيق جميع المعارف المستقاة من العلوم السلوكية فى ادارة الرجال » ٠ فمثلا نجد أن « علم النفس » عامة و « علم النفس الاجتمــاعى »

---

(١) S. Huneryager, and I. Heckmann ; **Human Relations in Management.** (Cincinati, Ohio : South Western Publishing Co., 1967), pp. 1-2.

خاصة قد أمدنا بالعديد من البحوث والدراسات فى مجالات القياس النفسى ، والتوجيه والانتقاء المهنى ، والاشباع المهنى ، والدافعية للعمل ، والحوافز ، وغيرها من الموضوعات التى أسهمت بقسط كبير فى دراسة سلوك الفرد ومسبباته ٠

وعلى الرغم مما يبدو من تداخل بين « علم الاجتماع » وكل من « علم النفس الاجتماعى » و « الانثروبولوجيا » ، فقد أسهم علماء الاجتماع بنصيب وافر من دراسة الجماعات والعلاقات القائمة فيما بينها ، وأثرها على الأعضاء المنضمين فيها ٠ ومن أبرز الاضافات فى علم الاجتماع وأحدثها تلك الدراسات المتعلقة « بديناميات الجماعة » ، وما نتج عنها من مفاهيم بناء الدور ، والمكانة ، والجماعات غير الرسمية بما لها من تأثير كبير على عمل المنظمات الانتاجية ٠ وخير مثال نسوقه فى هذا المضمار « دراسة هوثورن » (١) وما لها من تأثير على العلاقات الانسانية فى مجال العمل ٠

وتعتبر « العلوم السياسية » مجالا آخر يمدنا بمعلومات مفيدة فيما يختص بالتنظيم وصراعات القوة فيما بين الجماعات والأفراد ، والعملية الادارية باكملها ٠ « وعلم المعانى » Semantics ـ وهو من المعارف الحديثة ـ يمدنا بأفضل المساعدات فى مجال الاتصال ٠ وتتحدث الهندسة الصناعية « عن نفسها فى مجال العلاقات الانسانية ٠ أما « الهندسة البشرية » فلها وزنها الكبير فى عملية مواءمة العمل ليناسب العامل ، ودراسة الظروف البيئية للعمل ، وحوادث العمل والأمن الصناعى ٠ ويسهم « علم وظائف الأعضاء » (الفسيولوجيا) فى دراسة التعب ، والملل ، والمواءمة بين الفرد والعمل من حيث المتطلبات الجسمية ٠ أما « علم الاقتصاد » عامة واقتصاديات العمل بصفة خاصة يعتبر من أهم فروع المعرفة التى تدلى بها فى نظرية العلاقات الانسانية فى الصناعة ٠

ومما لا شك فيه أن جميع المجالات السابق ذكرها ، ونضيف اليها الكثير من جوانب المعرفة ، ستظل تسهم فى خدمة العلاقات الانسانية وتنميتها وتطورها بما سيؤدى بها الى أن تستنبط نظرية عامة عن « الفرد والعمل » فى أحد الأيام ٠ ونلاحظ الآن أن فرق البحث فى مجالات العلاقات الانسانية تضم العديد من الأخصائيين فى شتى ضروب المعرفة ، ويتعاونون سويا فى

---

(١) E. Mayo ; **The Social Problems of an Industrial Civiligation.** (Boston : Harvard Univ. Press, 1945).

مشروعات عديدة • وعلى ذلك نلاحظ تطورات مستمرة فى شتى اتجاهات السلوك الانسانى وما ينشأ عنها من نتائج لصالح الفرد والعمل •

ويمكن تلخيص ما سبق مناقشته فى النقاط الآتية التى توضح مجالات المعرفة المختلفة وما تسهم به فى موضوع العلاقات الانسانية : (١)

١ ـ علم النفس :

- تحليل الاستعدادات •
- دراسة الشخصية •
- وسائل القياس النفسى •
- الوسائل الاسقاطية •
- نظرية التنظيم •
- الحواس والانفعالات •
- نظرية التعلم •
- الدافعية •
- الادراك والاحساس •
- التفكير والتعقل •
- ديناميات الجماعة •
- القيادة ومقوماتها •
- السلوك الانسانى •
- الصحة النفسية •

٢ ـ علم الاجتماع :

- العلاقات الاجتماعية •
- الروح المعنوية •
- الدور والمكانة •
- الأنماط الاجتماعية للسلوك •
- تأثير البيئة •
- التجديد والتغيير •
- نظرية التنظيم •
- السلوك الجمعى •
- الرأى العام •
- القياس السوسيومترى •
- التنظيم غير الرسمى •
- التغير الاجتماعى •
- القيم الاجتماعية •
- النظم الاجتماعية •

---

(١) D. Huff, and J. Mc. Guire ; «The Interdisciplinary Approach to the Study of Business.» **Univ. of Washington Business Rev., June,** 1960.

٣ ـ الانثروبولوجيا :

- ديناميات الثقافة ·
- نظرية التنظيم ·
- رموز المكانة ·
- العلاقات السلالية ·

٤ ـ الجغرافيا وعلم البيئة :

- التوافق البيئى ·
- عمليات الانتشار ·
- الهجرة ·
- القوى المكانية ·

٥ ـ العلوم السياسية :

- القانون الادارى ·
- التسلط والتحكم ·
- البيروقراطية ·

٦ ـ الرياضيات والاحصاء :

- نظرية المعلومات ·
- الاحصاء الوصفى والاستدلالى ·
- نظرية المباريات ·
- نظرية الاحتمالات ·
- البرمجة الخطية ·

* * *

بعض المفاهيم الخاطئة فى العلاقات الانسانية :

من سوء حظ « العلاقات الانسانية » أنها على كثرة استخدامها خلال السنوات الأخيرة لم تحدد تحديدا دقيقا فى كثير من الأقوال والكتابات ، بل اننا نجد كتبا بأكملها تتناول الموضوع وتعالجه دون أن تحدد مفهومه على الاطلاق · ولقد كان السبب فى ذلك يرجع الى أن تعبير « العلاقات الانسانية » من الناحية اللغوية بسيط ودارج أصلا ، اذ من ذا الذى لا يعرف كلمة « العلاقات » وكلمة « الانسانية » ، بل من ذا الذى ينكر منا وجود علاقات انسانية منذ وجد الانسان · والحقيقة هى أن « العلاقات الانسانية » يقصد بها نوع معين من العلاقات ، ويعتبر ترجمة للاتجاه الديمقراطى وتفسيرا للاتجاه العلمى فى الادارة (١) ·

---

(١) K. Davis ; **Human Relations in Business.** (N.Y. : Mc. Grew-Hill, 1957), Ch. 3.

١ ـ ولقد كان البعض ينظـر الى « العلاقات الانسـانية » على أنها مجـرد احساس عام يعتمد على الذوق والتمييز . ولا شك أن كل مدير يمارس العـلاقات الانسـانية طوال يومه أثنـاء قيامه بعمله ، وعلى ذلك فان « العلاقات الانسانية » شيء مألوف لدى المديرين ورجال الادارة من خلال تجاربهم وخبراتهم التى اكتسبوها أثناء العمل . وعلى هـذا الأساس فان المديرين يتحـدثون عنها على أسـاس أنها شعور عام يعتمـد على التمييز وحسن السلوك وحسن الادراك ، يكتسبها الشخص من خـلال تجاربه وخبراته .. ولكن اذا نظرنا الى المشكلة من ناحية أخرى ، فاننا نتساءل : « طالما أن العلاقات الانسانية مجرد احساس عام ، فلم نراها غير شائعة ؟ ولماذا نجد تطبيقها عسرا ؟ وما السبب فى أن المديرين لم يستخدموها على نطاق واسع منذ خمسين عاما ؟ » لا شك أن الاحساس العـام كان موجـودا ولم يكن المديرون فى حاجة الى الذوق والتمييز وحسن الادراك ، كما لم تكن تنقصهم التجـربة والخبرة والمهـارة .. فالواقع هو أن « العلاقات الانسانية » تستلزم تعلم المعارف الفنية عن الطبيعة البشرية ، وتنمية المهـارات الاجتمـاعية ، والفلسفة البشرية ، وتطـوير البحوث الخاصـة بالمواقف البشرية المختلفـة ، فى اطار من الدراسة والتجربة والخبرة ، حيث ان المديرين لا يتوارثونها جيـلا بعد جيل .

٢ ـ وكذلك أساء الى مفهوم « العلاقات الانسانية » خلط بين بعض النـاس بين الصفة « الانسانية » والصـفة « الشخصية » . فلقد حسب بعض الناس ممن لم يرجعوا الى أصول المفهوم أن العلاقات الانسانية معناها العـلاقات الشخصية التى تقوم على الصـــداقة والاستلطاف وسـابق المعرفة بل والقرابة وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبية على حساب العمل . ان الفرق شاسع بين « العلاقات الانسانية » و « العلاقات الشخصية » . فالعلاقات الانسـانية تقترن بالموضـوعية ، والعـلاقات الشخصية تقترن بالتحيز والتعصب . واذا صح أن بين التعبيرين أية صلة ، فهو أن الأول ـ العلاقات الانسانية ـ جاء ثورة على الثـانى ـ العلاقات الشخصية ـ ودعوة للقضاء عليه قولا وفعلا .

٣ ـ وهناك مفهوم خاطىء للعلاقات الانسانية يقول « بأنها تضعف من سلطة الادارة ، وتعطل الانتاج وتعطى للموظفين والعمال الحق فى التـدخل فى سير العمل ونظامه بالمؤسسة » . والواقع أن العلاقات الانسانية هى على النقيض من هذا القول ، اذ أن هدفها الحقيقى هو تكامل أهـداف الموظفين والعمال وتعاونهم لتحقيق أهداف المؤسسة بما يحقق اشباعهم .

٤ ـ كما حسب البعض أن العلاقات الانسانية معناها غض البصر عن أخطاء الغير والمداراة عليها الى حد التواطؤ أحيانا ، وتغليب عنصر الشفقه والرحمة حفاظا على لقمة عيش الآخرين حتى لو كانت على حساب العمل ٠٠ ان « العلاقات الانسانية » لم يناد بها أصحابها لتكون على حساب العمل وحساب الكفاية وحساب العدل ٠ انما ظهرت نظرية « العلاقات الانسانية » كدعوة لزيادة العمل حسنا وكفاءة وعدلا ٠٠ والعلاقات الانسانية على هذه الصورة تنطوى على الرحمة والشفقة ، ولكن رحمتها وشفقتها من نوع سليم يعين الانسان على تصحيح ضعفه أو خطئه ويحول بينه وبين الضعف والخطأ ، وليس أن يخفى ضعفه وخطأه أو أن يستغل هذا الضعف وهذا الخطأ ٠

٥ ـ وأخيرا حسب البعض « أن العلاقات الانسانية » معناها القيام بأعمال ترويحية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمى أو من خلاله ٠ فالعلاقات الانسانية فى نظر هذا البعض اضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الادارة ، انها عملية أو نشاط يقوم به الادارى ، أو يسهم فى توفيره ، وذلك من قبيل التحلية والتحشية للعمل ، فالمدير ـ مثلا ـ وفق هذا التصور عليه أن يوزع الابتسامات وأن يترك فاه فاغرا على الدوام ، وأن يستخدم الألفاظ العذبة بغير حساب ، وأن يفتح باب مكتبه دائما للموظفين والناس ، وأن يخرج الى الموظفين والناس فيجالسهم ويداعبهم ، ولا يبخل بالمشروبات على أى زائر ، كل هذا دون أن يطرأ على أصول العمل تغيير جذرى ، فروح العمل كما هى ، وأسسه على ما كانت عليه ، وكل ما أضيف اليها طبقة أو قشرة رقيقة مزيفة اسمها العلاقات الانسانية ٠٠ ان « العلاقات الانسانية » ليست شعارا مقرونا بنشاط سطحى محدود يوضع فوق العمل وادارته ٠ انها نظرية تقصد بها اعادة النظر فى العمل وادارته على نحو يحول طبيعتها الى نوع جديد أكثر جودة وأكثر فاعلية وأكثر « انسانية » ٠ وعلى ذلك فالعلاقات الانسانية ليست شيئا قائما بذاته مستقلة عن العمل ، انما « العلاقات الانسانية » والعمل صنوان ومضمون لشىء واحد هو الادارة الديمقراطية ٠

وليس معنى ما تقدم أن الادارة الديمقراطية بعلاقاتها الانسانية لا تعرف المجاملات والأعمال الترويحية من ابتسامات وكلمات عذبة ، واقامة حفلات سمر وتعارف وترويح ٠ انها تؤكدها كدالة للعمل الديمقراطى وترجمة صادقة عن طبيعته التى تختلف اختلافا كبيرا عن ذلك العمل الذى يجرى فى اطار دكتاتورى ثم يوضع له طبقة زائفة من المجالات التى يسميها البعض خطأ

العلاقات الانسـانية ، ان « العـلاقات الانسـانية » السـليمة أو الطيبة دالة للفلسفة الديمقراطية ، وتعبير عن نمط ادارى هو الادارة الديمقراطية · ان العلاقات الانسانية هى السـلوك الادارى الذى يتفق مع المبـادىء والقيم الديمقراطية ، وتنمية نمط من الروابط والاتصالات التى تقيم وزنا للأفراد ـ فرادى وجماعات ـ بدوافعهم وقيمهم ومعنوياتهم وقدراتهم فى أحسن صورة ·

***

الافتراضات الأساسية للعلاقات الانسانية :

يمكن القول بأن جميع أمور الادارة تقع فى دائرة العلاقات الانسانية اذا ما كان « العنصر الانسـانى » هو محـل « معيار » لمفهوم العـلاقات الانسانية · وينبغى أن تتلاءم العلاقات الانسانية مع الأنشطة المختلفة للأعمال بطريقة عملية مفيدة حتى تكون ذات فعالية بالنسبة للادارة ·

والافتراض الأساسى للعلاقات الانسانية يشير الى أنها نتاج مجموعة متشابكة من الموضوعات والمعـارف ، وأنها تتميز بالقوة والشمول اكثر من مجرد حصيلة هذه المعارف متجمعة · ومن ناحية أخرى فان المدخل المتكامل والمشتبك الذى يستخدم لفهم سلوك الناس يدعم العلاقات الانسانية من حيث العمل على حل مشكلات الصراع البشرى بطريقة أكثر فعالية ·

ان هذا المدخل الذى ينادى بأن الشىء بأكمله أكبر من مجموع الأجزاء مستمد أصلا من نظرية « الجشطلت » أو « الهيئة » أو « الشكل العام » وخير مثال نسوقه فى هذا المضمار للتدليل على صحة هذه الفكرة هو النظر الى لوحة زيتية على مسافة ومن زاوية واحدة ·· فحينئذ يرى المشاهد مجموعة من الألوان المختلطة · ولكن اذا ما تحرك المشـاهد الى الخلف ونظـر الى اللوحة بأكملها فانه سيدرك الشكل العام أو الهيئة ، بمعنى التكوين أو البناء ، والشكل ، والعمق والعلاقات القائمة بين الألوان وما أشبه ·

واذا ما انتقلنا الى التطبيق العملى للعلاقات الانسانية ندرك أن هناك ضرورة لوجود افتراضات أساسية حتى تضع الادارة فلسفة واقعية للعلاقات الانسانية ، تؤدى الى استنباط الأهداف والسياسات الفعالة · ويمكن القول بأن الافتراضات الآتيـة هى التى أوصى بها الكتـاب لتكون مقياسا ومعيارا لتطور العلاقات الانسانية وتحسينها فى مجال الادارة ·

١ ـ ان الممارسة الفعالة للعلاقات الانسانية هى نتيجة لما يستخدمه المدير من خبرات وحدس (سرعة بديهة) وتكامل فى استخدام المعارف الانسانية لتوجيه ما يقوم به من أفعال ٠ ويشكل هذا الافتراض حجر الزاوية فى المدخل المتكامل للعلاقات الانسانية ٠

٢ ـ تؤدى « مشاركة » العاملين الى رفع الكفاية الانتاجية والاشباع المهنى للعاملين ٠ فاذا ما أحس العاملون بأن رأيهم يؤخذ به فيما يختص بشئونهم فانهم يشعرون بمزيد من السعادة والانتماء للعمل وللمنظمة ٠

٣ ـ ان افتراض « الدور » ينشأ عن توقعات عديدة يواجهها الفرد فى موقف العمل ٠ وهناك يمكن التعرف على فئتين من الأدوار هى : « الدور المهتم بالعمل » و « الدور المهتم بالجماعات غير الرسمية » ٠ ويتمثل الجانب الوظيفى لمفهوم الدور من وجهة نظر الادارة فى فهم سلوك الفرد الناتج عن القوى المتوقعة التى تواجهه من اتجاهات مختلفة فى المنظمة ٠

٤ ـ « الاتصال » هو المركز العصبى للمنظمة ٠ ان الاتصال يشكل مشكلة انسانية كبيرة فى مجال العمل ٠ وعلى ذلك أصبح « الاتصال الجيد » محورا لاهتمام المسئولين فى مجال العلاقات فى الادارة ٠

٥ ـ ان « مفهوم الفريق » عنصر حيوى فى ممارسة الادارة من أجل بقاء المنظمة واستمرارها ٠ فالتعاون والتكامل فى العمل يسيران جنبا الى جنب مع « عمل الفريق » Teamwork ، وكلاهما يدعم الآخر فى موقف العمل حيث يكدح العاملون لتحقيق أهداف مشتركة ٠

٦ ـ يمكن اثارة دافعية الفرد بطرق عديدة ٠٠ فلدى الفرد هرم من الحاجات المختلفة التى يسعى لاشباعها من خلال موقف العمل ٠ وليس من الضرورى أن يكون الاشباع ماديا فى كل الحالات ، فهناك أيضا الاشباع المعنوى كالاعتراف والتقدير وتحقيق الذات (١) ٠



---

(١) W. Whyte, Jr.; **The Organization Man.** (N.Y.: Simon and Schuster, 1956), Ch. 1.

المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية

العلاقات الانسانية هى السلوك الادارى الذى يقوم على تقدير كل فرد ، وتقدير مواهبه وامكانياته وخبراته ، والذى يقوم على الاحترام المتبادل بين المدير والعاملين ، وبين العاملين بعضهم مع البعض الآخر ، والذى يقوم على حسن النية نحو الآخرين وحسن القصد فى العمل، ،والذى يقوم على الدراسة الموضوعية العلمية لمشكلة الادارة على هدى من المصلحة العامة ، والذى يقوم على شعور عميق بايمان بانتماء الفرد الى الجماعة التى يعمل بها ·

ويمكن حصر المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية والمكونة لها فيما يلى :

١ ـ الدوافع الفردية والجماعية ، الاقتصادية والنفسية والاجتماعية ·

٢ ـ المفاهيم والمدركات التى توجد عند الأفراد ·

٣ ـ السلطة من حيث مصادرها وتوزيعها واستخدامها ·

٤ ـ اتخاذ القرارات ·

٥ ـ الاتصال ـ أنواعه ، وأساليبه ومدى كفايته ·

٦ ـ القيادة ـ نوعها وكفايتها ·

٧ ـ الروح المعنوية ·

٨ ـ الاطار الاجتماعى الذى تعمل فيه الادارة ·

٩ ـ الفروق الفردية ·

١٠ـ الكرامة الانسانية ·

تطبيق مفاهيم العلاقات الانسانية فى قطاع الانتاج :

بعد أن أوضحنا الاطار النظرى للعلاقات الانسانية ومفاهيمها الأساسية ، يبدو من المعقول والمفيد فى هذا المجال ، أن نناقش تطبيق المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية فى قطاع الانتاج والمشكلات الناجمة عن هذا التطبيق · وقد استقى الباحث معلوماته فى هذا الصدد من المصادر

الميدانية فى خلال العمليات الاستشارية التى أسهم فيها والبحوث التى أشرف عليها فى الشركات الانتاجية ·

١ ـ الدوافع :

لسنا هنا بصدد الدخول فى تفاصيل الدوافع الانسانية ، وانما يكفى أن ننظر الى هذه الدوافع فى واقع العمل ·· فغالبا ما يدفع الشخص للعمل لمواجهة حاجاته الأساسية عن طريق الأجر الذى يحصل عليه ، أى بضغط من « لقمة العيش » · ثم لا تلبث لقمة العيش أن تصبح محور نشاط الفرد الى الحد الذى يلهيه عن العمل ، ومن ثم تصبح لقمة العيش أو الحصول على القوت دافعا وهدفا ونشاطا فى آن واحد ، ويصبح العمل نفسه فى مرتبة ثانوية ، مما يشكل خطرا على العمل وعلى العلاقات المتضمنة فيه ·

ان الحصول على القوت وما يتصل به من حوافز عامل هام فى تحديد نمط العلاقة بين العاملين · ولكن ليس معنى هذا أن الانسان يعمل لمجرد الحصول على القوت فقط ، انما معناه أن المجتمع والثقافة يمكن أن تتوافر فيهما من المثيرات والحوافز ما يخفف من حدة بعض الدوافع الأولية · ومن هنا يأتى دور القيم والمبادىء والمثل التى يعتنقها الفرد ، ودور التقدير والاعتراف من المجتمع للفرد وعمله ، ودور تنمية الشعور بالانتماء الى جماعة متكاملة متناسقة ودور تنمية احترام الفرد لذاته ، ودور حبه لمهنته واعداده لاحترامها ، ودور ما ينبغى أن يتوافر فى العمل من وضوح فى هدفه وحرية وتسامح وعدل فى جوه ·· من هنا يأتى دور كل هذا فى توجيه الفرد وتطوير سلوكه ، وخلق نمط العلاقات الانسانية التى نرجوها ·

ومن واقع العمليات الاستشارية والبحوث الميدانية للمعهد القومى للتنمية الادارية ، والتى أسهم فيها الباحث ، اتضح أن الدافعية للعمل لدى العاملين بالشركات تفتقر الى ما يثيرها ·· فليست هناك أهداف واضحة لدى العاملين ، أو فهم العاملين لدور قطاع الانتاج مع عدم استبصارهم بمسئولياتهم · أما عن شعور العاملين بالانتماء للمنظمة التى يعملون بها ، فيندر وجوده بسبب عدم وضوح الرؤيا لدى العاملين وعدم وعيهم بأهداف العمل والانتاج ، بحيث يجد العامل نفسه أحد التروس التى تعمل دون أن يدرك أهداف الانتاج بمختلف مستوياته أو علاقة ما يقوم به من عمل بأعمال الآخرين الذين يسهمون فى انجاز العمل · أما عن مدى تحقيق العمل لحاجات العاملين الأساسية ، فهذا مثار شكوى دائمة من العاملين حيث

يشعرون بأن التنظيم الــــذى يعملون فى اطاره غير واضـــح لهم ، وأن ما يتقاضونه من أجر لا يتناسب مع ما يبذلونه من جهد ، مع عـــدم توافر نظم للحوافز تتكافأ مع الجهد المبذول ٠

٢ ـ المفاهيم والمدركات التى توجد عند الأفراد :

ان مفـاهيم الأفـراد ومدركاتهم ـ مثـــل دوافعهم ـ تحـــكم سلوكهم وعلاقاتهم ، بل ان هذه المفاهيم والمدركات هى التى تعطى للدوافع أبعـادها وحدودها وأوصافها وتطلقها فى وجهـات معينة ٠ ومن أخطـر ما يؤثر فى العلاقات الانسانية بل يتهددها أن يسيطر على الأفراد مجموعة من المفـاهيم والتصورات التى يتعصبون لها سلفا ، ويستسلمون لها دون أن تكون موضع المراجعة والبحث ٠ مثال ذلك مفاهيم الكثيرين من المصلحة العامة والعمـل والادارة ٠

ولا شك أن خبرات الفرد السابقة والمعلومات التى يحصل عليها مقدما من الغير ، بل ان خبرات الجنس البشرى كلها ، لها قيمتها ودورها فى تكوين مفاهيم الفرد وتصوراته ٠ غيـر أن هـــذه الخبرات والمعلومات الفـردية والاجتماعية ينبغى الا تؤخذ على علاتها ، والا تترك دون نقـــد ومراجعـــة وتمحيص على الدوام ٠ ومن هنا تأتى أهميـة المناقشة ، وتبـادل وجهـــات النظر ، واتاحة الفرصة للبحث والتجريب والابتـكار والدراسات المتطورة ، ومحاولة كل فرد أن يزيد فهمه الصحيح عن نفسه وعن غيره ٠٠ كل هذا من أجل تصحيح كثير من المفاهيم والتصورات وتعديلها ، وبالتـــالى تحسين مستوى العلاقات الانسانية ٠

وهناك من المؤشرات ما يدل على وجود كثير من المفاهيم والمدركات لدى العاملين بالشركات الانتاجية ، مما تحتاج الى تعديل ٠٠ كالفهم الخـــاطىء للعلاقات الانسانية واعتبارها مجرد احساس عام يعتمد على الذوق والتميز دون أن تتضمن تنمية المهارات السلوكية ، أو الخلط بين الصفة « الانسانية » والصفة « الشخصية » ، أو أن العلاقات الانسانية تضعف من سلطة الادارة وتعطل الانتـاج ، أو أن العلاقات الانسانية تقتصر على الأعمال الترويجية والمجاملات الشكلية من خلال العمل ٠ وهناك مفاهيم أخرى لدى العاملين بأن المدير يعيش فى « برج عاجى » ، وممـــا يساعد على تنمية هـــذا التصور والشعور وجود انفصال وهوة عميقة بين القاعدة والادارة العليا ٠

٣ ـ السلطة :

السلطة معناها القوة الدافعة مضبوطة فى تنظيم ومحكومه فى مراكز ومسالك ، انها شيء لابد منه لحركة عمل من الأعمال وانجازه ، وبدونهـا يتجمد العمل ولا يكون له وجود حيوى ، فمبعث الحركة والدينامية فى العمل هو السلطة ٠ والفرق بين عمل وآخـر ، وبين نمط وآخـر من العـلاقات الانسانية هو فى مصدر السلطة ومركزها ومدى انتشـارها وكيفية توزيعهـا واستخدامها ٠ فالمنظمة التى تحرك أكثر أعمالهـا سلطة من الخـارج يكون نمط العلاقات الانسانية فيها مختلفا عنه فى منظمة يستقر بها جزء كبير من السلطة وما يقابلها من المسئولية ٠ والمدير الـذى يحرص على أن يركـز كل السلطة فى يده ولا يخرجهـا الا أوامر من مكتبـه يسهم فى خلق نمط من العلاقات الانسانية غير ذلك الذى يوجد فى حالة مدير يدأب على مشـاركة الآخرين ويفوضهم من السلطات ما يقابل مسئولياتهم ويضع السلطة دائمـا فى مقابل المواقف التى يواجهها بالاشتراك مع زملائه ومعاونيه ٠

وتمارس السلطة بطرق مختلفة ٠٠ فبعض المنظمات تحركها سلطـات من الخارج ، بحيث يبدو المدير فى نظر العاملين لا حول له ولا قوة ، ولا يستطيع البت فى أمر من الأمور دون الرجوع الى السلطات الأعلى ٠٠ ومن شأن مثل هذه المنظمات أن تتصف بالبيروقراطية والعمل الروتينى ومجـرد تنفيذ الأوامر والتعليمات ، وذلك على مختلف المستويات القيادية والادارية ٠ وفى منظمات أخرى يعزل المدير نفسه عن العاملين ولا يلتقى بهم الا من خلال الأوامر والتعليمات والتقارير ، ومن شأن مثل هذا النمط أن يؤيد المفـاهيم والمدركات التى توجـد لدى العاملين بأن المـدير يعيش فى « برج عاجى » ٠ ويشكو الكثيرون من مـديرى الادارات ورؤساء الأقسـام بأنهم لا يفوضون سلطات تقابل ما يلقى عليهم من مسئوليات ٠

٤ ـ اتخاذ القرارات :

ان مفهوم اتخاذ القرار وثيق الصلة بموضوع السلطة ان لم يكن مرادفا له ، ذلك أن مراكـز السلطة هى فى نفس الوقت مراكز اتخـاذ القرارات ٠ ويستدل عـادة على نوع السلطة وبالتـالى نوع الادارة من كيفية اتخـاذ القرارات ٠ وهنا ينبغى أن تراعى عدة اعتبارات كشرط أساسى لحسن العلاقات بين الأفراد القائمين بعمل من الأعمال ، وأهم هذه الاعتبارات ما يأتى :

(أ) ان عملية اتخاذ القرار عملية ذات شقين ، أحدهما انسانى يتمثل فى أن كل فرد يهمه أمر من الأمور ينبغى أن يكون له ـ بحسب مستوى خبرته وثقافته ـ رأى فى تقرير هذا الأمر · فلكل رأى وزن حسب كفاية صاحبه ومؤهلاته وخبراته وثقافته ، ولكل رأيه عند حدود المستوى الذى يعمل فيه ·· وهذا يؤدى بنا الى الشق الآخر من العملية وهو العلم والخبرة المتضمنين فى القرار · فليست العبرة فى عملية اتخاذ القرارات ـ أساسا ـ أن يجمع الناس على قرار ، وانما العبرة أولا وقبل كل شىء فى أن يقوم هذا القرار على دراسة ودراية وعلم · ومن هنا وجب أن تكون الأولوية فى كل الأحوال لما يراه الخبراء من علم وبحث ودراسة · وفى هذه المناسبة يسوق الباحث مثالا واقعيا حدث اثناء احدى العمليات الاستشارية بشركة من الشركات الانتاجية ·· فقد حضر الفريق الاستشارى احدى اجتماعات مجلس ادارة الشركة للوقوف على طريقة التفاعل بين الأعضاء وكيفية اتخاذ القرارات ·· وعند بحث احدى الموضوعات الهامة اتضح من خلال المناقشة التى اثارها بعض الأعضاء أن الموضوع لم يدرس دراسة وافية مما أدى الى قصور المعلومات الخاصة بالموضوع والواردة بالمذكرة المرفقة بجدول الأعمال ·· ولما كان السيد رئيس مجلس الادارة يهمه اتخاذ القرار فى الموضوع فى هذه الجلسة ، فانه تجاهل الاعتراضات التى أثارها بعض الأعضاء لاستكمال بحث الموضوع ، وطلب أخذ الأصوات ، وفعلا تم التصويت على القرار دون استكمال دراسة الموضوع وفاز بأصوات الأعضاء المعينين ، وهم يمثلون الأغلبية · وكثيرا ما يتكرر مثل هذا الموقف فى اجتماعات مجالس الادارة ·

(ب) ان عملية اتخاذ القرار لا تقتصر على مستوى دون آخر ، وانما تتم على مستويات حسب المساحة التى يشملها موضوع كل قرار · وبعبارة أخرى فان التفكير فى قضية اتخاذ القرار ينبغى الا يقوم على أساس المفاضلة بين مستوى آخر أو استبدال مستوى بمستوى آخر ·

(جـ) ان عملية اتخاذ القرار ، وان تضمنت اكبر عدد من الأفراد الذين تهمهم هذه القرارات الا أن سلطة اصدارها فى النهاية لابد أن تتركز فى فرد أو جماعة معينة فى التنظيم الادارى ·

(د) وأخيرا فان عملية اتخاذ القرار ينبغى ألا تحكمها المبادىء فقط ، بل كذلك التنظيمات الفعالة التى تكفل جعل هـذه المبادىء حقيقة واقعة · والمعيار الحقيقى لعملية اتخاذ القرارات ليس بالمبـادىء التى تقوم عليها هـذه العملية وانمـا يبـدو فى التنظيمات التى تتجسد هذه المبادىء ·

ومن المشكلات الواضحة فى هذا المجال الشكاوى الواضحة من عـدم دراسة الموضوعات دراسة مستفيضة قبل اتخاذ القرار ، وقصور التنظيمات المختلفة وعجزها عن تيسير عملية اتخاذ القرارات ، وعدم وضوح المسئوليات والاختصاصات ·

٥ ـ الاتصـــال :

العلاقات معناها الاتصال ، وكل سوء فى العـلاقات معناه سـوء فى الاتصال سواء من حيث فلسفته أو نظريته أو أساليبه · ولعل أخطر مشكلة تواجهها الادارة الحـديثة هى كيف يمكن أن يتم تنظيم المؤسسة من الداخل والخارج على نحو يكفل سهولة الاتصال وسرعة جريانه وكفايته فى الاتجاهات التى تسعى المنظمة الى تحقيقها ·

ولقد درجت الادارة على أن تضع اللوائح والقرارات التى تنظم العمل وتحـدد المسئوليات والسـلطات ، ولا تضع اللوائح التنفيذية التى توضح مجرى السلطات والمسئوليات من حيث الزمان والمكان · ومازلنا نرى هـذا النظام متبعا فى مؤسساتنا ·· فاننا اذا قلبنا البصر فى هذه المؤسسات من خلال المنشورات والقـرارات وما يحـدث فى الواقع ، وجـدنا مجموعة من التنظيمات تشملها من أبعاد مختلفة ، ووجدنا كذلك مسئوليات رؤساء مجالس الادارة والمديرين والرؤساء وما يقابلها من سلطات ، ولكننا لانجد بعـد ذلك ما يدل بطريقة واضحة على مجرى العمـل وتحـركات عناصره المختلفة · ولا نبالغ اذا قلنا ان مجـرى العمـل فى كثير من الأحـوال يخضع لسلطان التقاليد وما أخذناه عن السلف ، الأمر الذى يترتب عليه غموض العمل وتخلفه وضياع الكثير من المزايا التنظيمية الجـديدة ·· ان الادارة تنظيم يجـرى ، والتنظيم وحده لا يكفى ، وانما جريان هذا التنظيم واتصال عناصره فى حركة داخلية وخارجية هو المقصود من الادارة ·

وفى هذا الصدد تواجهنا مشـكلات عدم وضـوح خطوط الاتصال أو أدواته ، بحيث لا يعرف الفرد فى أى اتجاه يتصرف أو بمن يتصل ليعـرض

عليه مشكلته أو ما نهاية العمل الذى بدأه ، أو غموض وسياسة الاتصال ـ كالنشرة مثلا ـ حيث تحتوى على كثير من العبارات الغامضة المبهمة أو العامة الى درجة الميوعة فلا يعرف المقصود منها على وجه التحديد .. هذا بالاضافة الى عدم تحديد العلاقة بين الأقسام وبعضها أو الادارات بعضها مع البعض الآخر . هذا بالاضافة الى فقد عنصر التعاون بين الادارات أو الأقسام المختلفة لعدم وضوح الرؤيا بسبب ضعف نظام الاتصال فى المنظمة . وكثيرا ما سمعنا هذه العبارة تتردد على لسان كبار المسئولين فى مؤسساتنا : « ان كل مدير فى الشركة ممتاز فى عمله وفى ادارته ، ولكن اذا ما اجتمع هؤلاء المديرون لمناقشة أمر من الأمور فان الحصيلة تساوى صفرا » . وهذا دليل كاف ومؤشر واضح لضعف الاتصال أو انعدامه أو عدم وضوح خطوطه لهؤلاء المديرين . واذا أضفنا الى ما سبق ضخامة الجهد الذى يبذل فى الاتصال وطول الوقت الذى يضيع وكثرة التحويلات التى تحد من سرعة دفعه ، يمكن أن نتصور مقدار ما تعانيه مؤسساتنا من مشكلات بسبب سوء الاتصال أو ضعفه أو عدم وضوح وسائله .

٦ ـ القيادة :

ان ظاهرة القيادة والتبعية من أهم الظواهر فى مجال العلاقات الانسانية ، ومن الواضح أنه كلما تفاعل شخصان أو أكثر لتحقيق هدف مشترك ظهرت العلاقة بين القيادة والتبعية . وتتميز هذه العلاقة بتأثير فرد على الأفراد الآخرين فى الجماعة . ولا يفوتنا أن نؤكد أهمية القيادة الديمقراطية ، فليست الديمقراطية انطلاقا ، بل هى حقوق وواجبات بالنسبة لكل فرد نحو نفسه ونحو مجتمعه . ولذا فان القيادة الصحيحة هى التى تنظم دور الفرد نحو الجماعة وواجب الجماعة نحو الفرد ، ومسئوليات الأفراد والجماعات نحو تنمية المجتمع .

ولقد أصبحت القيادة الآن خاضعة للبحث والتجريب العلمى . فهى تعتمد على البحث والتجربة والملاحظة الموضوعية وشتى الوسائل العلمية التى تؤدى الى وضع مبادىء ووسائل للقيادة السليمة التى تحقق أهداف المجتمع . وقد اتضح من هذه البحوث والتجارب أن القيادة الديمقراطية التى يعاون من خلالها القائد جماعته على أن تنظم نفسها وتتخذ قراراتها أثبتت أحسن النتائج من حيث ما تنجزه الجماعة وما ينشأ بين أعضائها من تعاون ونمو فى الشخصية . وحينئذ تؤدى الجماعة وظيفتها كوحدة متكاملة لها كيانها ووحدتها الذاتية ، وتتقبل المسئولية الملقاة على عاتقها ، وتعمل

على تحقيق الهدف المتفق عليه ، وتواجه مشكلاتها وعملت على حلها بطريقة موضوعية واقعية ، ويعمل القائد الفطن على ادراك هذا النمو الطبيعى للجماعة التى تسير بها نحو النضج والتكامل ·

ومن أجل تحقيق القيادة الرشيدة الديمقراطية على أسس علمية سليمة لابد من تدريب القادة على القيام بأدوارهم القيادية · ويستلزم هذا التدريب الاعتماد على ثلاثة عناصر رئيسية :

العنصر الأول : هو التدريب على المهارات التى تستلزمها أعمال معينة مثل : رئاسة بعض اللجان وقيادة المناقشات وادارة أعمال معينة · ويختص **العنصر الثانى :** بتنمية الفهم الخاص بسلوك الجماعة فى شتى المواقف · ويعنى **العنصر الثالث :** بالتدريب على أساليب القيادة ووظائفها فى المواقف الجماعية الواقعية ·

ولسنا ننكر العناية التى تبذلها المؤسسات فى تدريب القادة على مختلف مستوياتهم وخاصة طبقة الادارة العليا · ولكن هذا التدريب لايزال ينقصه عنصر هام وهو استخدام الأسلوب العلمى لانتقاء القادة ، وبالاضافة الى ذلك فالشكوى مستمرة من عدم وجود خط ثان للقادة فى المؤسسات ·

٧ ـ الروح المعنوية :

الروح المعنوية هى احدى الدلالات التى يمكن بمقتضاها التعرف على مستوى العلاقات الانسانية ونوعها فى أية منظمة ، كما أنها احدى مكونات هذه العلاقات · ويستخدم تعبير « الروح المعنوية » للدلالة على حال جماعة من الجماعات من حيث درجة وضوح أهدافها وأهمية هذه الأهداف بالنسبة للجماعة ، ودرجة تكامل هذه الأهداف الجماعية مع الأهداف الفردية لكل عضو فى الجماعة ، ودرجة الثقة فى امكان تحقيق تلك الأهداف ، ودرجة الايمان بقيادة الجماعة ، ودرجة تماسك الجماعة وتعاونها فيما بينها تعاونا ينبعث من ذات نفسها ، ثم درجة استعدادها للدفاع عن أهدافها ضد أى اعتداء من خارج الجماعة ·

والروح المعنوية ـ كسائر الظواهر النفسية الأخرى ـ لا تخضع للملاحظة المباشرة ، فهى تكوين فرضى لا نلاحظه الا عن طريق آثاره ونتائجه · وهناك عوامل كثيرة تؤثر فى الروح المعنوية للجماعة علوا وهبوطا ، منها الشعور بالأمن والاستقرار الاقتصادى والنفسى ، والحصول على الاعتراف

والتقدير من الآخرين ، وتحسن ظـروف العمـل وبيئته ، وحسن القيـادة ، واشتراك أعضاء الجماعة فى تحديد الأهداف ورسم سياسة تنفيذها ، واتاحة القدر الكافى من الحرية للتعبير والعمل ٠

وما من شك فى أن المشكلات التى سبق اثارتها فى البنود السابقة لها تأثيرها على الروح المعنوية للعاملين ٠٠ من حيث عدم وضوح الاهـداف ، والانفراد فى اتخاذ القرارات وأسلوب القيادة ، ومشكلات الاتصال ، وعدم اشباع الحاجات الأساسية للأفراد ٠ وهـذه المشـكلات كانت واضحة فى العمليات الاستشارية والبحوث الخاصة بالشركات الانتاجية ٠

٨ ـ الاطار الاجتماعى الذى تعمل فيه الادارة :

ان الادارة لا تعمـل منعـزلة قائمة بذاتهـا ، وانما هى موجـودة فى المجتمع ، وجزء من كل اجتماعى تتأثر به كما تؤثر فيه ٠ ومن هنا كان المجتمع عاملا أساسيا فى تحديد نمط العلاقات المتضمنة فى الادارة التى توجد فيه ، حيث تنمو فيه الادارة وتتشكل فى داخله وتتكامل معه علاقات هذه الادارة ٠

وأشد المواقف حرجا وخطورة فى الادارة هى تلك التى تعاصر مراحل الانتقال الحاسمة فى تاريخ المجتمع ٠ فالادارة ـ باعتبارها سياسة اجتماعية ـ مطالبة بأن تهدم نسيج علاقاتها الذى ورثته عن الماضى لتبنى نسيجا جديدا يتفق مع مثل المجتمع وقيمه وآماله واتجاهاته وآماله ٠ ان الهدم والبناء فى الادارة عملية حيوية عضوية على نحو ما يحدث فى الكائن الحى فى مرحلة التطور ٠ ويمكن القول بأن الذى تتناوله الادارة فى هذه المرحلة هى نواحى غير مرئية فى نفوس الأفراد وديناميات الجماعات ٠

ونحن الآن نعيش هذه التجـربة من أجل مستقبل أفضل ٠ ومن هنـا تتضاعف أهمية الدعوة للعلاقات الانسانية ، ويتضاعف معها التحـذير من سوء فهم العلاقات الانسانية وسوء تطبيقها ٠

٩ ـ الفروق الفـردية :

يختلف الأفراد بعضهم عن البعض الآخر فى شتى النواحى ، وكل انسان فريد فى نوعه منذ ولادته ، ومن يوم الى آخر تتميز فرديته وتزداد وضوحا من

خـلال علاقاته واتصـاله بالناس والأشـياء وعلاقته بالأحـداث · وبالنسبة للادارة ، فانه يمكن الافادة من تطبيق مبدأ الفروق الفـردية فى اثارة دوافع العاملين اذا تعاملنا معهم بما يتناسب مع فروقهم الفردية ·

ومن أجل الفروق الفردية ، فان فلسفة العلاقات الانسانية تبدأ مع الفرد ذاته · فالفرد هو وحدة الاحساس والشعور بالفعـل والحـركة والحكم على المواقف ، وهو الذى تثار دوافعه ، ويقـرر نوع نوع الاشـباع الذى يناسـبه ومداه · وهنا تأتى الجماعة فى المرحلة الثانية ، اذ أنها من خلقـه وتكوينه · فالأفراد يشكلون اللبنات التى تشيد البناء الذى نطلق عليه اسم الجماعة ، ومصدر قوة الجماعة مشتق أساسا من قوة أفرادها وتماسكهم ·

ومن أبرز المشكلات التى تعانيها الشركات والمؤسسات عدم مراعاة مبدأ الفروق الفردية ، ويبدو هذا منذ التحاق الفرد بالعمل ·· فانتقاء الأفـراد ، وتوزيعهم على الوظائف المختلفة لا تراعى فيه الفروق الفردية · وعند تخطيط برامج تدريب العاملين لا يراعى فيها اختلاف الأفـراد من حيث استعداداتهم وقدرتهم على التعلم · بل ان سياسة الحوافز واثارة الدافعية للعمل تفتقـر الى مراعاة مبدأ الفروق الفردية ، فقد تجد فردا لا يقنع الا بالحافز المادى ، بينما ترى أن الحافز المعنوى هو الذى يشبع حاجات سواه ، وقد تكون عملية التنظيم السليمة التى يساندها تقييم واقعى موضـوعى للوظائف ويستتبعها عملية تسكين عادلة على أسـاس قدرات الأفراد وامكانياتهم وخبراتهم ، من أفضل الحوافز الدائمة للعاملين ·

١٠ ـ الكرامة الانسانية :

ان المفهوم الأخير فى العلاقات الانسانية هو « الكرامة الانسانية » التى تتميز بأنها الأساس الأخلاقى والمغزى المعنوى للعلاقات الانسانية · وتشـير البحوث الى أن العاملين يرغبون دائما أن يعاملوا باحترام وتقدير دون المساس بكرامتهم ، أى يعامل كل فرد كانسان له كيانه · وهذا يعنى أن كل فرد مستقل بشخصيته ، وله الحرية فى متابعة أهدافه فى حـدود مسـئولياته · ولا تقع مسئولية الكرامة الانسانية بأكملها على عاتق الادارة ، فهى أساسا مسئولية الفـرد ذاته عن طـريق احترامه لذاته وتنمية شخصيته وأداء واجبه وتجنب الوقوع فى الخطأ حتى لا يتعرض للوم أو جزاء أو تأنيب من رؤسائه ·

وتعترف القيم الأخلاقية بأن للحياة هدف عام ، وتتقبل التكامل الداخلى لكل فرد . ونظرا لأن العلاقات الانسانية تشتمل على الناس دائما ، فانها تنطوى باستمرار على القيم الأخلاقية بطريقة أو بأخرى . ولذا فان من واجب المديرين أن يعمقوا مفاهيمهم ومعارفهم المتعلقة بفهم الطبيعة البشرية واتباع انسب الوسائل للتعامل مع الأفراد بعدالة وحق عن فهم ودراية ، مع احترام كيان العاملين حتى يشعروا بقيمتهم وأهميتهم ويعملوا على احترام أنفسهم واحترام الآخرين ..

* * *

خاتمة :

فى ختام هذه المناقشة لتطبيق العلاقات الانسانية بالمؤسسات الانتاجية يرى الباحث انه قد يكون من المفيد فى هذا المجال أن يعرض بعض النتائج التى أسفرت عنها العلاقات الانسانية . وتشير هذه النتائج الى أن أهم المشكلات التى يواجهها جهاز العلاقات الصناعية فى المؤسسات الانتاجية فى سبيل تحقيق أهدافه تتلخص فى الآتى : (١)

- عدم فهم العاملين لدور القطاع العام وعدم تبصرهم بدورهم .
- مشكلات الأجور .
- مشكلات التسكين فى الدرجات المناسبة ومشكلات التقييم .
- مشكلات الحوافز .
- عدم وضوح أهداف الشركات وسياساتها .
- عدم التعاون بين الوحدات الانتاجية .
- عدم تحديد مسئوليات المديرين وتداخل الاختصاصات وقصور الهيكل التنظيمى .
- كثرة القوانين واللوائح وتضاربها وعدم مرونتها .

---

(١) محمد محمد الهادى ، سيد عبد الحميد مرسى ، السيد المطيبى ، **بحث المشاكل الادارية والتنظيمية بالجامعات فى ج . م . ع .** ندوة وزارة التعليم العالى ، ١٩٧٠ .

- تركيز السلطة فى يد رؤساء مجالس الادارات ·
- زيادة العمالة وعدم وجود تخطيط لها ·
- نقص الكفاية والخبرة الفنية ·
- مشكلات النقل والمواصلات ·
- عدم توافر خدمات اجتماعية مناسبة للعاملين ·
- قصور التدريب وعدم ملاءمة أوقاته ·
- سوء العلاقات بين العاملين والادارة ·
- قصور وسائل الاتصال ·
- عدم رضا العاملين عن أوضاعهم ·
- التكتلات والتحيز ·
- كثرة التحقيقات والجزاءات ·

وتؤيد هذه النتائج الى حد كبير ما سبق ذكره فى البنود السابقة ·

* * *

مراجع البـاب السابع

١ ـ أحمد عزت راجح : **علم النفس الصـناعى** • الاسـكندرية : دار الكتب الجامعية ، (الطبعة الثالثة) ، ١٩٧٠ •

٢ ـ السيد محمد خيرى : **علم النفس الصناعى وتطبيقاته المحلية** • القاهرة: دار النهضة العربية ١٩٦٨ •

٣ ـ سيد عبد الحميد مرسى : « العلاقات الانسانية » • **سلسـلة العلـوم السلوكية فى مجال الادارة** • القاهرة : المعهد القومى للادارة العليـا سنة ١٩٧٠ •

٤ ـ سيد عبد الحميد مرسى : « مشاكل العلاقات الانسانية فى قطاع الإنتاج » **الصناعة والتصنيع** ، يوليو ـ سبتمبر ، ١٩٧١ •

٥ ـ سيد عبد الحميد مرسى : **الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى** • القاهرة : الخانجى ، ١٩٧٦ •

٦ ـ سيد عبد الحميد مرسى : **العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج** • القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨ •

٧ ـ سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف (ترجمة) : **السلوك الانسانى فى العمل** • القاهرة : دار نهضة مصر ، ١٩٧٤ •

٨ ـ على السلمى : **العلوم السلوكيـة فى التطبيق الادارى** • القـاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٠ •

٩ ـ محمد عمـاد الدين اسماعيل وآخـرون (ترجمـة) : **علم النفس فى الصناعة** • القاهرة : مؤسسة الحلبى ، ١٩٦٧ •

١٠ـ محمد كمال أبو هنـد : **مشاكل تنظيم أجهـزة العـلاقات الصـناعية** • القاهرة : المعهد القومى للادارة العليا ، سلسـلة الدراسـات (٥١) سنة ١٩٧١ •

١١ـ محمد كمال أبو هند : **العلاقات الصناعية : مجالاتها وأهدافها** ·
القاهرة : المعهد القومى للادارة العليا ، سلسلة الدراسات (٥٢) ،
سنة ١٩٧١ ·

١٢ـ محمد محمد الهادى ، سيد عبد الحميد مرسى ، السيد الطيبى : **بحث المشاكل الادارية والتنظيمية بالجامعات فى ج · م · ع** · القاهرة :
ندوة وزارة التعليم العالى ، ١٩٧٠ ·

١٣ـ محمد نجيب توفيق ، وعبد الله محمد بازرعه : **العلاقات الصناعية فى الشركات والمؤسسات العامة** · القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ،
سنة ١٩٦٦ ·

١٤ـ مصطفى فهمى ، مختار حمزة ، سيد عبد الحميد مرسى : **دراسة علمية للعاملين فى صناعة الأثاث** · جده : مركز البحوث والتنمية ، جامعة
الملك عبد العزيز ، ١٩٧٦ ·

15 — Argyris, C. ; **The Present State of Research in Human Relations in Industry.** New Haven : Yale Labor and Management Center, 1954.

16 — Bowler, E., and Dawson, F. ; **Counseling Employees.** N.Y. ; Prentice-Hall, 1948.

17 — Cardall, A. ; «Psychological Factors in Accident Prevention». **Person. J.,** 1948, 26, 288-293.

18 — Coch, L., and French, R., Jr. ; «Overcoming Resistance to Change». **Human Relations,** 1948, 512—532.

19 — Davis, K. ; **Human Relations in Business.** N.Y. : Mc. Graw-Hill, 1957.

20 — Gardner, B., and Moore, D. ; **Human Relations in Business** (4th ed.). Homewood, Ill. : Irwin, 1964.

21 — Ghizelli, E., and Brown, C. ; **Personnel and Industrial Psychology** (2nd ed.). N.Y. : Mc. Graw-Hill, 1955.

22 — Huff, D., and Mc. Guire, J.; «The Interdisciplinary Approach to the Study of Business». **Univ. of Washington Business Rev.**, June, 1960.

23 — Huneryager, S., and Heckmann, I.; **Human Relations in Management.** Cincinati, Ohio: South Western Publishing Co., 1967.

24 - - Leavitt, H.; **Managerial Psychology.** Chicago: Univ. of Chicago Press, 1958.

25 — Lofquist, L.; **A Definition of Work Adjustment.** Minnesota studies in Vocational Rehabilitation; X, Bullet. 30, Minneapolis: Univ. of Minnesota, 1960.

26 — Mayo, E.; **The Social Problems of an Industrial Civilization.** Boston: Univ. of Harvard Press, 1945.

27 — Mc. Gregor, D.; **The Human Side of Interprise.** N.Y.: Mc. Graw-Hill, 1960.

28 — Roethlisberger, F.; **Management and Morale.** N.Y.: Harper, 1941.

29 — Shaffer, L., and Shoben, E. Jr.; **The Psychology of Adjustment** (2nd. ed.). Boston: Houghton-Mifflin, 1956.

30 — Tiffin, J., and McCormick, E.; **Industrial Psychology** (4th ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1958.

31 — Vernon, H.; **Accidents and Their Prevention.** Cambridge, England: The University Press, 1936.

32 — Whyte, W., Jr.; **The Organization Man.** N.Y.: Simon and Schuster, 1956.

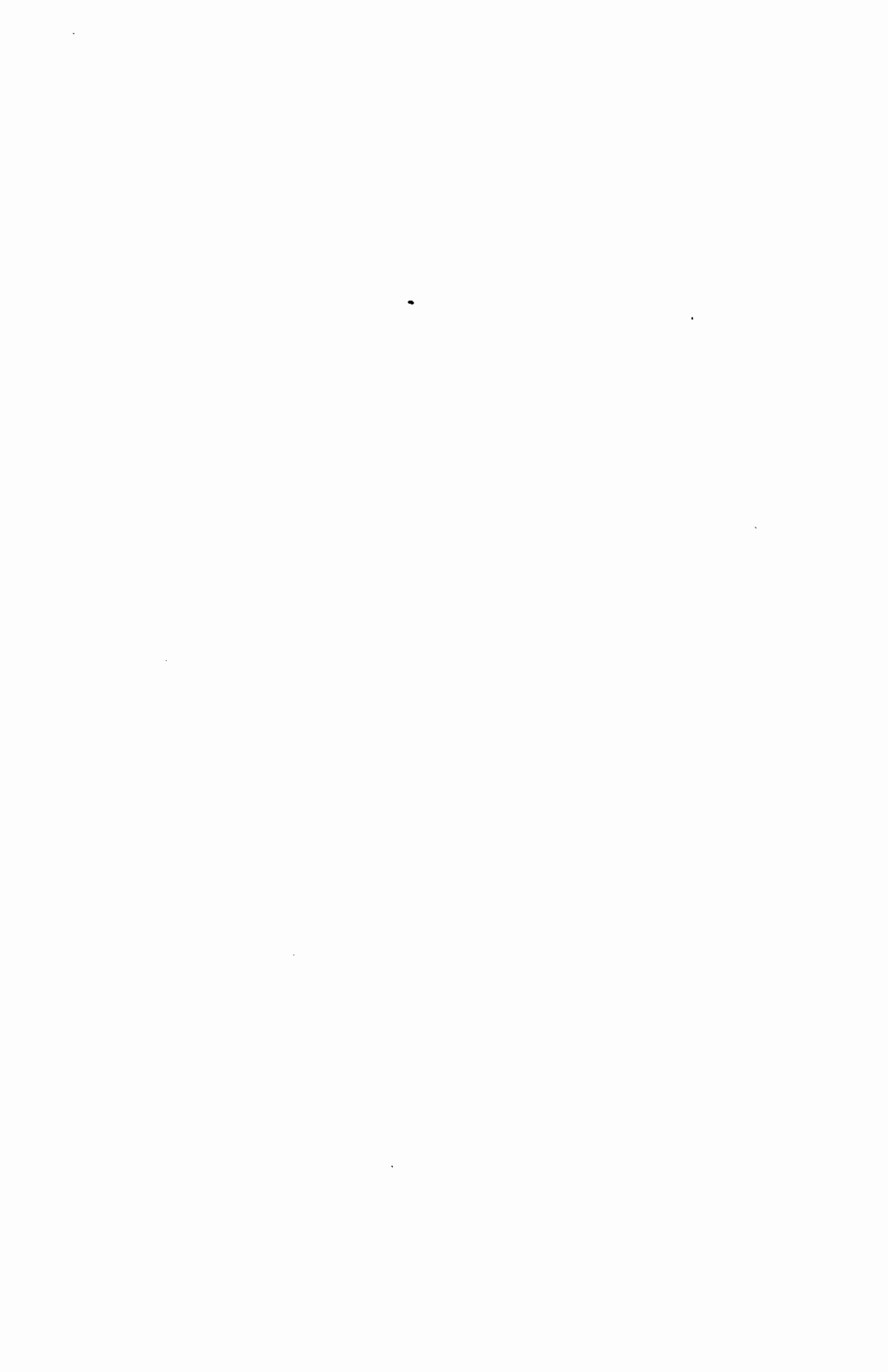




الباب الثامن

خاتمـــة

● دراسة سلوك المستهلك .



الفصل التاسع عشر

دراسة سلوك المستهلك

اذا ما تساءلنا من هو المستهلك ؟ .. نجد أن كل شخص مستهلك لبعض السلع والموارد المتاحة فى اقتصاديات المجتمع الذى يعيش فيه . ولاغراض هذه الدراسة ، يبدو من المعقول أن يتسع نطاق مفهوم « المستهلك » بحيث لا يقتصر على مجرد استهلاك سلع الصناعات الخاصة وخدماتها ، بل علينا أن نفكر فى المستهلك أو المستهلكين باعتبارهم يستفيدون من خدمات المنظمات الأخرى المنتشرة فى المجتمع ، كخدمات المؤسسات التعليمية ، والمنظمات والهيئات الحكومية على اختلاف مستوياتها ، والمستشفيات ، والهيئات الاجتماعية وغيرها . فالجمهور يستخدم ـ أو يستفيد من ـ خدمات رجال الشرطة ، وموزعى البريد ، والمعلم ، والاخصائى الاجتماعى ، ورجل الدين ، بنفس الطريقة التى يستفيد بها من خدمات الهاتف والصناعات والسلع الاستهلاكية ، والطبيب وغيرهم . وعلى ذلك يمكن اعتبار علاقة المستهلك أنها تلك العلاقة القائمة بين مؤسسة أو منظمة تتيح السلع والخدمات والأفراد الذين يتلقون تلك الخدمات والسلع ويستفيدون منها .

وتهتم دراسات المستهلك بالجوانب المنظمة لهذه العلاقات . وعلى الرغم من وجود جوانب كثيرة لدراسة المستهلك ، فان أهم هذه الدراسات يتركز فى النواحى الآتية : دراسات جوانب التفضيل للمستهلك (مثل الطعم أو المذاق ، وشكل المنتج ، وما أشبه) ، واختيار المنتج ، واتجاهات المستهلك ودوافعه ، وعادات الشراء وانماطه ، وبحوث الاعلام من خلال التليفزيون والراديو والصحف والمجلات وغيرها من وسائل الاعلان ، وفاعلية الاعلان ، ووسائل تعبئة المنتجات وجاذبيتها وتقدير طلبات السلع والخدمات ، ودراسات السوق والاقبال على السلع . وسنحاول فى هذه الدراسة تغطية أهم هذه الجوانب .

ان المستهلك يلعب دورا هاما فى تطور المجتمعات ونموها ، ويشغل سلوكه موقعا رئيسيا فى تفكير العلماء والمفكرين والقائمين بالتخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ولذا فهو يهم بصفة خاصة القائمين على انتاج السلع والخدمات وتوفيرها . فلقد أصبح يمثل جانبا أساسيا فى بحوث

التسويق التى تعتمد عليها الادارة ـ فى الدول المتقدمة صناعيا ـ عند تخطيط سياساتها للانتاج والتطوير والترويج والبيع ، وهذا انعكاس طبيعى للاتجاه السائد فى هذه الدول نحو ربط سياسات الانتاج بمتطلبات الاسواق المحلية أو الدولية . ومن ناحية أخرى فان التخطيط العلمى للتنمية الاقتصادية والاجتماعية فى الدول النامية يتطلب النظر الى سلوك المستهلك كعامل أساسى فى تخطيط انتاجها وتطويره وتوجيهه بما يناسب مستوى نموها ، حتى تستطيع التوفيق بين متطلبات التنمية وسلوك المستهلكين داخليا ، وكذلك الصمود فى وجه المنافسة الشديدة التى تفرضها ظروف التجارة الدولية فى وجه منتجاتها فى الأسواق الخارجية (١) .

ويمكن القول بأن محاولة دراسة المستهلك بدأ منذ ظهور العلاقة بين البائع والمشترى ، ثم تطور هذا الى الاطار العلمى الحالى الذى استلزمه تطور المجتمعات وأساليبها فى البحث والانتاج والبيع والشراء ، وأصبح جزءا أساسيا وهاما فى الدراسات الفنية المتخصصة التى تعرف « ببحوث التسويق » . وتشمل هذه الدراسات التى تجرى على كل من المستهلك والمنتج (السلعة أو الخدمة) والسوق ، وتنظيم المبيعات ، ومنافذ التوزيع والترويج ويقوم بهذه الدراسات متخصصون ، يسهم كل منهم فى مجال تخصصه فى جمع وتحليل وتفسير كل المعلومات المتاحة حول مشكلات التسويق فى جميع مراحله ، مما يتصل بتصميم وبيع ونقل المنتجات والخدمات من الوحدة المنتجة الى المستهلك (٢) .

تطور بحوث التسويق :

ارتبطت بحوث التسويق فى نشأتها وتطورها بالنظريات الاقتصادية التى تدور حول مفهوم « الانسان الاقتصادى » أى « مفهوم الانسان العاقل الرشيد » الذى يفكر تفكيرا منطقيا سليما ، ويزن الامور بدقة واستبصار ، ويتصرف وفقا لمصلحته الخاصة ، كما أن لديه المعرفة الكافية التى تمكنه من اتخاذ

---

(١) E. Mc. Cormick, and J. Tiffin ; **Industrial Psychology** (6th. ed.). (London : Allon and Unwin, 1975), pp. 541-542.

(٢) B. Harper, and A. El-Sherbini ; **Marketing Research as an Aid to the Egyptian Manager.** (Cairo : N.I.M.D., 1962), pp. 7-8.

قراراته بتعقل حتى يحقق أكبر قدر ممكن من الاشباع لحاجاته ورغباته ، بأقل قدر من الجهد · ولما كانت الغالبية العظمى من القائمين ببحوث التسويق من رجال الاقتصاد والاحصاء ، فقد ركزوا اهتمامهم حول السلوك الظاهر للمستهلك نحو سلع معينة ، بالاضافة الى جمع المعلومات عن الدخل القومى وحجم السوق والفرص المتاحة وفئات المستهلكين ونتائج الاختبارات الاولية للبيع (١) ·

وقد استمر هذا الاتجاه يميز بحوث التسويق سنوات طويلة ، فكانت البحوث الاحصائية هى الاداة الوحيدة المتاحة والسائدة فيها · ولكن هذه المعلومات على الرغم من أهميتها فى اتخاذ القرارات الخاصة بالانتاج والبيع ـ قد أغفلت العوامل النفسية والاجتماعية التى تؤثر على سلوك المستهلكين الفعلى ، فكان موقف اتخاذ القرار منها ـ كما وصفه أحد الكتاب (٢) ـ كموقف الطبيب الذى يرغب مثلا فى علاج مريض يشكو ألاما فى معدته ، ولا يوجد لدى الطبيب من المعلومات الا بيانات تفصيلية عن عدد الذين يعانون من مثل هذه الآلام فى بلد ما وأعمارهم ودخولهم وحالاتهم الاجتماعية والطعام الذى يتناولونه · وقد أدى هذا الى اختلاف سلوك المستهلكين الفعلى فى عديد من الحالات عما توقعته الاستراتيجيات البيعية المبنية على التحليل الاقتصادى المنطقى للمعلومات فى بحوث التسويق · فمثلا حدث أن بنت احدى شركات السيارات استراتيجياتها البيعية فى احدى السنوات على أساس انتاج سيارات أرخص فى سعرها من مثيلاتها فى السوق ، وكان المتوقع أن تزداد المبيعات طبقا لمبدأ المنافسة السعرية (كلما هبط الثمن زاد الاقبال على السلعة) ، الا أن المبيعات تناقصت فعلا بدرجة هددت الشركة بالتوقف عن الانتاج (٣) ·

لهذا اتجه الاهتمام الى البحث فى دوافع الشراء لدى المستهلكين الى تحليل سلوك المستهلكين وتفسيره ، ليس فقط فى اطار النظرية الاقتصادية ،

---

(١) G. Katona ; **Psychological Analysis of Economic Behavior.** (New York : Mc. Graw-Hill, 1951), pp. 4, 8.

(٢) R. Ferber, and H. Wales (eds.) ; **Motivation and Market Behavior.** (Homewood, Ill. : Irwin, 1958), p. 22.

(٣) P. Martineau ; **Motivation in Advertising.** (New-York : Mc. Graw-Hill, 1957), p. 54.

بل فى حدود تشمل أيضا الاطار النفسى والاجتماعى لهذا السلوك . وظهر هذا فى بعض الكتابات كالقول بأن « التحليل الاقتصادى يجب أن يأخذ فى الاعتبار كل العوامل الممكنة حتى يكون تحليلا واقعيا ... وأن على النظرية الاقتصادية العامة أن تتحول الى نظرية اجتماعية ، وتزداد أهمية هذا الاتجاه عند التعامل فى الاسواق العالمية » (١) . فان أبسط تعامل خارجى يستلزم التفاعل الشخصى المتبادل فيما بين أفراد من بيئات ومجتمعات مختلفة ، حيث ان أساليب التعامل والتجارة تتأثر بالحضارة والثقافة أكثر من تأثرها بالمنطق والعقل . ومما ساعد على سرعة التطور فى هذا الاتجاه التقدم العلمى والتكنولوجى السريع الذى أحدث ثورة شاملة فى أساليب الادارة والانتاج والبيع والاعلام ، بالاضافة الى تطور الدراسات السلوكية وتطبيقاتها فى مجال الادارة الانتاج ،مما أدى الى زيادة الاهتمام بسلوك المستهلكين فى مواقف الشراء الفعلية ودوافعهم لشراء أو تفضيل سلع على غيرها .

هذا بالاضافة الى أن الخسائر المتتابعة التى تكبدها بعض المنتجين فى حملات اعلانية كانت كل القواعد المنطقية فى تحليل المعلومات تقضى بنجاحها ، أظهرت عدم كفاية هذه المعلومات والتفسيرات القائمة عليها ، مما أدى الى محاولات للبحث عن أساليب جديدة تساعد المدير على التنبؤ بسلوك المستهلكين بطريقة أكثر دقة . وبالتدريج بدأ كثير من العاملين فى بحوث التسويق يتشككون فى الافتراضات الاساسية التى أقاموا عليها بحوثهم فيما يختص بالتنبؤ به فى سلوك المستهلكين . وقد خلص كثيرون منهم الى الآتى (٢) :

١ ـ لايمكن أن نفترض أن الناس يعرفون فعلا كل ما يريدون أو ما يذكرون أنهم يرغبون فيه .. فقد حدث مثلا أن تلقت احدى الشركات شكاوى عديدة حول القارورة التى تعبىء بها انتاجها ، وأظهرت المقابلات الشخصية فى بحوث التسويق أن العملاء يفضلون شكلا معينا كانت الشركة تنوى توفيره فى السوق ، الا أنه عندما استخدمت الشركة القارورة الجديدة رفضت من المستهلكين بأغلبية ساحقة .

---

(١) W. Tucker; **The Social Context of Economic Behavior.** (New York: Holt, 1964), p. 129.

(٢) محمد اسماعيل يوسف ، **سيكلوجية المستهلك** . سلسلة الدراسات (٣١) (القاهرة : المعهد القومى للادارة العليا ، ١٩٦٨) ، ص ٨ ـ ٩ .

٢ ـ لا يمكن افتراض أن الناس يصدقون دائما عند الحديث عما يحبونه أولا يحبونه حتى ولو كانوا يعرفون ذلك جيدا · ويحتمل أن يحصل الباحث على الاجابات التى تظهر المجيب على أنه عاقل وذكى ومتزن ·· فقد حدث أن طلبت احدى وكالات الاعلان من بعض المجلات أن تسأل قراءها عن المجلات التى يقرأونها ويفضلونها عن غيرها · ولم يمكن الاستناد الى نتائج هذا البحث ، لأن القراء أجابوا بأنهم يقرأون المجلات التى ارتبطت فى أذهانهم بالمكانة الاجتماعية أو الثقافية العالية ، وبمقارنة هذا الرأى بالمبيعات الفعلية لهذه المجلات اتضح عدم صدق الاجابات ·

٣ ـ لا يمكن افتراض أن الناس يتصرفون دائما بالمنطق والعقل ، والأمثلة على ذلك كثيرة · مثال ذلك سلوك الناس عموما فى استعمال فرش الأسنان · فاذا سئل الكثيرون عن السبب فى استخدامهم لفرشاة الأسنان أجابوا بأنهم يفعلون ذلك أساسا للتخلص من بقايا الطعام من بين أسنانهم حتى يتجنبوا تسوس الأسنان ، وقد تقبل منتجو معاجين الأسنان هذه الاجابات على علاتها مدة طويلة وبنوا حملاتهم الاعلانية حول ذلك · ولكن بعض الباحثين فى مجال الاعلان الذين قاموا بالبحث عن عادات نظافة الأسنان بالفرشاة بين الناس دهشوا لأنهم وجدوا أن معظم الناس ينظفون أسنانهم مرة واحدة فى اليوم فى الصباح قبل تناول الافطار ، وهو وقت أبعد ما يكون عن أن يكون مناسبا من الوجهة الصحية حيث تكون الجراثيم قد قضت اليوم والليل بأكمله فى التغذى على فضلات الطعام المتبقية بين الأسنان · وعلى ذلك فقد قام باحثون آخرون بمحاولة للتعرف على دوافع هذا السلوك ، وخرجوا من بحثهم بأن الناس ينظفون أسنانهم لأسباب مختلفة منها : التخلص من رائحة الفم أو طعمه غير المقبول فى الصباح ، وبالأحرى فانهم يسعون لمذاق أحسن فى الفم · وبناء على هذا فقد تغيرت الاعلانات من حيث المضمون لتعد الناس بطعم منعش للفم ورائحة مقبولة اذا استخدموا معجون أسنان معين ·

سيكلوجية المستهلك :

فى الاطار السابق مناقشته ازداد الاهتمام بالبحث فيما سمى « بسيكلوجية المستهلك » (١) · وتستهدف البحوث فى هذا المجال محاولة

---

(١) Consumer Psychology

الفهم والتنبؤ بالجوانب الهامة من سلوك الافراد فى مواقف الحياة المختلفة ٠
ويمكن تعريف ميدان « سيكلوجية المستهلك » بانه : « دراسة ديناميات سلوك جماعات المستهلكين ، ويهتم أساسا بالتغير فى سلوك هذه الجماعات ويحاول تحديد أسباب هذا التغير » ٠ ولا يعنينا هنا التغير فى سلوك الأفراد كأفراد ، بل يعنينا التغير فى سلوك الأفراد كجماعات رئيسية من المستهلكين ، أو المقارنة بين سلوك جماعات المستهلكين التى تختلف فيما بينها ٠٠ فمثلا قد تكون متغيرات اقتصادية (الفقراء والاغنياء) أو نفسية (المتفائلون والمتشائمون) أو فى السن (الشباب والشيوخ) ، كما أن الهدف الرئيسى لسيكلوجية المستهلك هو السلوك الفعلى وليس ما يقوله الفرد ٠ ويهتم الباحثون فى هذا المجال بموضوعات أساسية مثل : عملية اتخاذ القرار ، وتغير اتجاهات المستهلكين وسلوكهم ، وتأثير العوامل الزمنية على السلوك ، وكذلك ديناميات الانتماء والقيادة (١) ٠

ومن أهم التطورات فى هذا المجال ما يسمى ببحوث دوافع الشراء أو « بحوث الدافعية » التى تحاول معرفة ما يدفع المستهلكين الى شراء سلعة معينة أو تفضيلها على غيرها ، أى معرفة « لماذا » يسلك المستهلكين سلوكا معينا ٠ وقد عرفها بعض الكتاب بأنها « دراسة العلاقة بين شخصية المستهلك وشخصية السلعة ، أى السلعة كما يدركها المستهلك » (٢) ٠

مفاهيم أساسية فى سيكلوجية المستهلك :

تقوم بحوث سيكلوجية المستهلك ــ وعلى الأخص بحوث الدافعية ــ على فروض ونظريات تمتد جذورها الأساسية الى العلوم الانسانية المختلفة وخاصة العلوم النفسية والاجتماعية ٠ وهى تنظر أساسا الى الانسان ككل متكامل ، وأنه مخلوق دائب الحركة له عالمه الذى يعيش فيه والخاص به والذى يشمل خبراته ومشاعره ، ويتأثر بالاتجاهات والقيم والمثل والمبادىء الأخلاقية فى مجتمعه وأسلوب الحياة والجماعات والمؤسسات والمنظمات فى المجتمع الذى يعيش فيه ويتفاعل معه ، كما أنه قابل للتغير والانتماء ، مدفوع

---

(١) محمد اسماعيل يوسف ، **سيكلوجية المستهلك** ، ص ٩ ٠

(٢) H. Henry ; **Motivation Research.** (London : Crosby Lockwood, 1958), Ch. 2.

بعواطفــه وانفعالاته وعاداته والمسببــات اللاشعورية فيه أكثر من اندفــاعه بالعقل والمنطق (١) ٠

ولسنا هنا بصدد الكلام عن كل المفاهيم الأساسية التى تقوم عليها هذه البحوث بل سنعرض لأهم المفاهيم فى هذا المجــال ، وهى تتعلق بالحاجــات والدافعية والسلوك الانسانى ، والمجال النفسى للفرد ، والجماعات المرجعية وأثرها على السلوك ، والادراك والتعلم ٠

أولا ـ الحاجات الانسانية :

هناك عدة طرق لتصنيف الحاجات الانسانية ، ومن أبسط هذه الطرق واكثرها دلالة ما يأتى :

١ ـ الحاجات البيولوجية أو الأولية ٠

٢ ـ الحاجات الاجتماعية النفسية أو الثانوية ٠

ومن أمثلــة الحاجات البيولوجية الحــاجة الى الطعام والمــاء والنوم والراحة والتنفس ٠ وتبرز هذه الحاجات من خلال الفسيولوجية الاســاسية للحيــاة ، وهى ضرورة للاستمرار والبقاء ، ولذا فهى عامة وشــائعة بين كل النــاس وان اختلفت فى قوتها وشدتها ٠٠ فالطفل مثلا يحتــاج الى قدر من النوم أكثر مما يحتــاج اليه الشخص المراشد ٠ وتتعدل هذه الحاجات وفقــا للممارسة الاجتماعية ، فاذا ما اعتــاد الشخص أن يتناول ثلاث وجبات يوميا فان الجسم يستجيب وفقا لهذا الموقف ، ثم تتعدل الاستجابة الجسمية اذا ما اضطر الفرد الى الاقتصار على وجبة واحدة أو وجبتين يوميا (مثل ما يحدث فى حالة الصوم) ٠

أما الحاجات الثانوية فهى أكثر غموضا من الحاجات الأولية ، لأنها تمثل حاجات معنوية بدلا من الحاجات الوظيفية للجسم ٠ وتنمو هذه الحاجات الثانوية وتتطور وفقا للنضج العقلى للشخص ٠ ومن أمثلة الحاجات الثانوية المنــافسة ، وتحقيق الذات ، والانتمــاء ، والاعتراف والتقــدير ٠ وتختلف الحاجات الثانوية وتتنوع من شخص الى آخر بدرجة تفوق تلك التى نراها

---

(١) P. Martineau ; **Op. Cit.** ; **pp.** 26—29.

فى الحاجات الأولية البيولوجية · وقد نراها متضادة فى شخصين ، فقد يشعر فرد بالحاجة الى تحقيق الذات ولذا فهو يؤكد ذاته وأهميته بصفة مستمرة ويسلك سلوكا عدوانيا مع الآخرين . بينما نرى شخصا آخر على النقيض من ذلك فيسلك سلوكا متسامحا أمام عدوان الآخرين · كما تختلف الحاجات الثانوية وفقا للظروف والأحوال المختلفة ·

وتتميز الحاجات الثانوية بأنها :

١ ـ شديدة التأثر بالخبرة التى يمر بها الفرد ·

٢ ـ أنها تتنوع فى النمط والكثافة من شخص الى آخر ·

٣ ـ أنها تتغير فى داخل الفرد ذاته ·

٤ ـ أنها تعمل فى اطار الجماعة ولا تعمل منفردة ·

٥ ـ أنها مشاعر غامضة وليست ملموسة كالحاجات الأولية ، وتختص عن المعرفة الواعية الظاهرة ·

٦ ـ أنها تؤثر على السلوك بصفة عامة ·

وعلى الرغم من تصنيف الحاجات الى أولية وثانوية ، فان هذا لأغراض البحث والدراسة فقط ، ولكنها فى واقع الحياة لا تنفصل بعضها عن البعض الآخر فى كيان الفرد · فان الحالة الفسيولوجية للجسم تؤثر على العقل ، كما أن حالة العقل والنفس تؤثر على كيان الجسم · ويرى « مازلو » (١) «Maslow» أن الفرد كل متكامل منظم ، وأن دراسة دوافع الانسان وحاجاته يجب أن تكون على أساس انسانى · فيجب أن يتبع تصنيف حاجات الانسان والأهداف الانسانية بدلا من وضعها على أساس الدوافع الفطرية فقط · ومن الجلى أن الموقف الذى يتفاعل فيه الفرد مع بيئته يجب أن يوضع بأكمله فى الاعتبار ، وعلى الرغم من أن الدوافع هى التى تثير السلوك وتسببه الا أن هذا السلوك يتأثر عادة بعوامل بيولوجية وثقافية واجتماعية وموقفيه ·

وقد نظم « مازلو » الحاجات الأساسية بطريقة هرمية بالنسبة لقوة هذه الحاجات وفاعليتها · ويلاحظ أن كل حاجة من الحاجات الأساسية لاتعلن

---

(١) A. Maslow ; **Motivation and Personality.** (New-York : Harper, 1954).

عن نفسها الا اذا أشبعت الحاجة التى قبلها فى الترتيب الهرمى ، والحاجات الأساسية هى :

١ ـ **الحاجات البيولوجية** : تعتبر هذه الحاجة نقطة البدء فى نظرية الدوافع ، وهى تختلف عن الحاجات الأخرى اذ تبدو أعراضها جسمية بدرجة كبيرة · والحاجات البيولوجية هى أكثر الحاجات فاعلية بالنسبة للفرد وتؤثر على سلوكه بصفة عامة · وعندما لا تشبع احدى الحاجات البيولوجية فان الفرد يميل للخضوع الى سيطرة هذه الحاجة بدرجة تخبو معها أية حاجة أخرى وتختفى من تفكيره حتى يشبع الحاجة البيولوجية ·

٢ ـ **الحاجة الى الأمن** : تظهر أهمية هذه الحاجة بمجرد اشباع الحاجات البيولوجية وخاصة بالنسبة للكبار · كما تظهر أهمية هذه الحاجة عند الأطفال عندما يغيب عنهم أباؤهم وعندما يفاجئهم المرض وعند الخوف لدى ظهور مؤثرات معينة · وتدفع الحاجة الى الأمن الناس الى الحرص والحذر ، وهى التى تثير فينا الرغبة فى تملك المال والعقارات والادخار ، هذا علاوة على الأمن الروحى الذى تبعثه النظم والشعائر الدينية ·

٣ ـ **الحاجة الى الانتماء** : عندما تشبع الحاجات البيولوجية والحاجة الى الأمن تبرز حينئذ الحاجة الى العطف والحب والانتماء · فيشعر الشخص شعورا قويا بأنه يفتقد الرفيق أو الصديق أو القرين ، كما يشعر بظمأ الى اقامة العلاقات الودية مع الآخرين ، ويرغب فى أن ينتمى الى جماعة ويكافح لتحقيق أهدافه فى ظل الجماعة · وأن تعطيل اشباع هذه الحاجة يؤدى الى عدم التوافق وسوء التكيف ·

٤ ـ **الحاجة الى الاعتراف والتقدير** : توجد لدى الكثيرين الحاجة الى أن يقدرهم الآخرون حق قدرهم · ويؤدى اشباع هذه الحاجة الى الاحساس بالثقة بالنفس والمقدرة والكفاءة والنفع بالنسبة للمجتمع · ومن ناحية أخرى فان تعطيل اشباع هذه الحاجة يؤدى بالفرد الى الاحساس بالنقص والضعف مما يؤدى بدوره الى تثبيط العزيمة أو الشعور بالاحباط الذى قد يؤدى الى الصراع النفسى · وقد تدفع هذه الحاجة الأفراد الى محاولة الظهور بشتى الوسائل ، فمنهم من يحاول أن يحتكر الحديث فى أى مجلس دون أن يتيح الفرصة لغيره ، حتى ترمقه الأعين طول الوقت ، كما أنها تدفع آخرين الى بذل جهدهم للتفوق فى عملهم حتى تلتفت اليهم الأنظار مقرونة بالاعجاب والتقدير ·

٥ ـ **الحاجة الى تحقيق الـــذات** : المقصود بهـــذه الحاجة هو أن كل ما يستطيع الفرد أن يحققه يجب أن يعمل على تحقيقه ـ فى اطار امكانياته ـ حتى يشعر بالسعادة والاشباع · وهذا يعنى أن يختار الانسان العمل الـــذى يلائمه فى حدود قدراته وامكانياته ، ويحاول أن يحقق أهدافه فى هذا المجال ، ولذا تختلف صيغة هذه الحاجة بالنسبة لامكانيات الفرد · وتبرز الحـــاجة الى تحقيق الذات بوضوح بعد اشباع الحاجات السابقة ·

ويتأثر سلوك المستهلك بحاجاته التى يتعين عليه اشباعها أكثر من تاثره باحتياجاته الفعلية · فقد يشترى الفرد رداء جديدا رغم أن لديه ما يكفيـــه وعدم حاجته الفعلية لهذا الرداء ، الا أن ما يحرك سلوكه فى هذه الحالة قـــد يكون الحاجة الى تقدير الآخرين ، أو لاظهار القدرة على الشراء أمام الآخرين· واننا نجد فى مجتمعاتنا اقبالا كبيرا على المبردات الكهربائية سعة ١٦ قـــدم فأكثر لاستخدامها فى الأغراض المنزلية التى يمكن أن يؤديها بكفاءة عاليـــة المبردات سعة ٨ و ١٠ أقدام · والواقع أن المبرد أى الثلاجة لا تشترى هنـــا لمجرد أنها آلة تؤدى غرضـــا معينا ، بل أصبحت رمزا اجتمـــاعيا له دلالته النفسية والاجتماعية · وقـــد أجريت بحوث على مشترى أجهزة التجميـــد (الفريزر) فى الخارج استخلص منها الباحثون أن « هذه الأجهزة تؤكد لمن يستخدمها الشعور بتوافر الغذاء دائما فى المنزل ، بما يولد الشـــعور بالأمان والسلامة » (١) · كما أوضح نفس الباحثين أن عـــددا كبيرا يقتنى أجهـــزة التكييف حيث انهم « يحتاجون الى الشعور بالحماية والرغبة فى اغلاق النوافذ أثناء الليل عند نومهم حتى لا يهدد أمنهم أى شىء » (٢) ·· هذه بعض الأمثلة التى تدل على أن المستهلك يشترى السلعة لا من أجل قيمتها الوظيفية فقط ، بل من أجل مدى ما يدركه من أن اقتناء هـــذه السلعة سوف يشـــبع حاجاته الاجتماعية والنفســـية والبيولوجية ، وهى احـــدى الأسس الرئيســـية فى سيكلوجية المستهلك ·

نخلص مما تقدم الى أن سلوك المستهلك يتـأثر الى حد كبير بحـــاجاته البيولوجية والاجتماعية والنفسية أكثر من المنطق فى اطار التحليل الاقتصادى·

---

(١) H. Henry ; **Op. Cit.** ; p. 73.

(٢) W. Tucker ; **Op. Cit.** ; p. 4.

ثانيا ـ السلوك الانسانى :

من الدراسات السلوكية تتضح حقيقة هـــامة تلقى الضوء على دراسة السلوك الانسانى وتفسيره ، وهى تتركز فى أن الانسان يمثل نظاما متكاملا ، تتكون منه أجهزة متعددة يختص كل منها بأداء وظيفة محـــددة · ولذلك فان السبيل العلمى لفهم السلوك وتفسيره هو عن طريق النظر الى جوانبه المختلفة فى آن واحد وعدم الاقتصار على دراسة بعض جوانبه دون الأخرى · ولقـــد اتضح من الدراسات السلوكية أن الانسان له دوافع متعددة ومعقـدة ، وعلى الرغم من وجود صفات متماثلة فيما بين الأفـراد جميعا الا أن هنـــاك جانبا أساسيا من الاختلافات الفردية بينهم · وعلى هذا فاننا لا نتوقع أن يتصرف كل الأفراد بنفس الطريقة أو السلوك استجابة لنفس المؤثر أو المثير · وعلى هذا فان الأساس الأول لفهم السلوك الانسانى هو تحليل ذلك السلوك لمعـرفة الدافع أو الباعث عليه · ومن ناحيـــة أخرى فالانســـان لا يســتطيع أن يعيش بمعزل عن غيره من الأفراد ، لذلك كان من الضرورى أن نأخـذ الاعتبـارات الاجتماعية فى الاعتبار عند تحليل سلوك الفرد (١) ·

ونتيجة للبحوث فى مجال ديناميكية السلوك نفترض ما يأتى :

١ ـ السلوك الانسانى سلوك هادف ، فلكل سلوك هـدف يسعى الفـــرد الى تحقيقه ، وتحدد هذا الهدف حاجات الفرد البيولوجيـــة والاجتمـاعية والنفسية ·

٢ ـ السلوك الانسانى سلوك مسبب ، فلا يوجد سلوك دون سبب ، وقـــد يكون السبب ظاهرا واضحا أو مختفيا غير ظاهر ·

٣ ـ السلوك الانسانى متعدد الأسباب ، فالحاجات الأساسية للانسان تتفاعل باستمرار داخل الفرد الذى يحاول أن يشبع بسلوكه أكبر عدد ممكن من حاجاته فى آن واحد ·

٤ ـ كثيرا ما يلعب اللاشعور دورا هاما فى تحـديد السلوك الانســـانى ، وعموما فان الفرد لا يستطيع لأول وهلة تحديد الأسباب المتعددة لسلوكه·

---

(١) سيد عبـد الحميد مرسى ، **العـــلوم السلوكية فى مجـــال الادارة والانتاج** · (القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨) ص ٢٤ ·

٥ ـ السلوك الانسانى عملية مستمرة ، فليست هناك فواصل قاطعة تحدد بدء كل سلوك ونهايته • فكل سلوك جزء من سلسلة متكاملة مستمرة ومتغيرة تندمج حلقاتها باستمرار •

٦ ـ يشمل السلوك الانسانى الفرد ككل ، فهناك دائما عمليات متعددة تجرى داخل الفرد نتيجة للمؤثرات المتعددة التى تواجهه ، ومن شأن أى نشاط لأى جزء أن يؤثر على الأجزاء الأخرى (١) •

٧ ـ الانسان عضو فى مجتمع كبير ، فهو يتأثر بطبيعة الثقافة والحضارة التى يعيش فيها ، ويصبح لتلك القوى الاجتماعية تأثير شديد على أساليب وأنماط السلوك التى يتبعها •

٨ ـ لكل فرد « شخصية » متميزة تختلف عنها فى غيره من الأشخاص ، وتلك الشخصية هى نتاج التفاعل بين حاجات الفرد ورغباته وخبراته والبيئة التى يعيش فيها • فقد يكون الفرد قلقا غير مستقر أو قد يكون طابع شخصيته التسلط أو العدوانية ، أو قد يصبح انطوائيا أو سلبيا • ويحدد ذلك النوع من الشخصية بعض أنماط السلوك الانسانى ويساعد على تفسير تصرفات الفرد (٢) •

ويتكون السلوك الانسانى من تلك الأفعال والاستجابات التى تحدث أثناء محاولة الفرد تحقيق أهدافه واشباع حاجاته • وفى سياق الحديث عن المستهلك ، نجد أن السلع والخدمات التى يعمل الناس للحصول عليها أو توفيرها هى عبارة عن الحوافز التى يدركون أنها تؤدى الى تحقيق حاجاتهم أو اشباعها • واذا ما رجعنا الى التنظيم الهرمى للحاجات الذى وضعه « مازلو » وسبق مناقشته ، نجد أنه على قدر صحة هذا التنظيم الهرمى فمن المعقول أن نسلم بأن هذا التنظيم يتحكم فى سلوك المستهلك بدرجة معقولة ، بمعنى أن السلع والخدمات التى يسعى الناس للحصول عليها ترتبط بالحاجات المتضمنة فى التنظيم الهرمى للحاجات • وعلى ذلك نجد الشخص الذى يعانى الجوع يهتم أساسا بالحصول على الطعام • وعلى ذلك ، وبعد اشباع

---

(١) محمد اسماعيل يوسف ، **سيكلوجية المستهلك** ، ص ١٠ ـ ١١ •

(٢) سيد عبد الحميد مرسى ، **العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج** ، ص ٢٤ ـ ٢٥ •

الحاجات الأوليـــة ، سيبحث الأفراد عن السلع والخـــدمات التى يدركون فاعليتها لاشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية التـالية فى التنظيم الهرمى للحاجات ، كالحاجة الى الأمن والانتماء والاعتراف والتقدير وتحقيق الذات ·

ثالثا ــ الادراك :

ان استجابة الشخص للمثيرات والبواعث تقوم على اســـاس ادراكه للموقف باكمله ، ومن ثم يقيم ما يدركه ثم يقرر ما يفعله وفقا لذلك · وقـــد يكون قراره عقليا (منطقيا) أو انفعـــاليا · ومن العسير أن نعزل هـــذين المعيارين أحدهما عن الآخر فى الحياة الواقعية ، وغالبا ما نجـــد ان أغلب القرارات تتضمن بعضـا من المنطق ومن الانفعـــال ، ولكن من الواضح أن القيم الانفعالية تسود فى معظم العلاقات التى يكونها الشخص ، سواء فى موقع العمل أو خارجه (١) ، ومن القول الشائع أن الشخص يقرر ما يثق فى صحته ، ثم يستخدم المنطق بعد هذا ليساند قراره ·

ويدرك الشخص خبراته فى ظل اطار من العمل او البناء التنظيمى · وليس هذا الاطار جامدا ولكنه متغير ، ولذا فاننـا قد نجد شخصين لهمـــا مدركات مختلفة لمجموعة واحدة من الحقائق · فكل منهما يدرك الحقائق من وجهة نظر اهتماماته وخلفيته ، وثقافته ، ومعتقداته ، ويميل الى أن يتغاضى عن أية تفاصيل لا تلتقى مع حاجاته الشخصية · ومن حيث العالم الطبيعى الملموس نجد أنه يمـكن أن تتفق مدركات شخصين تقريبا ، ولكن نادرا مـا تتفق مدركاتهما بالنسبة للمواقف الاجتماعية ·

ان للكيفيـــة أو الطريقة التى يرى أو يدرك بهـــا الأشخاص انفسهم والآخرين والسلع والخـدمات التـاحة لهم لها تاثيرها القوى على سلوكهم كمستهلكين · وقد سبق الحديث عن البواعث او الحوافز باعتبـــارها تلك الأشياء التى يدركها الناس لاشباع حاجاتهم · ان سلوك الفرد يتأثر بمـدى ادراكه ما اذا كان شىء ما يشبع حاجاته أو لا يشبعها · وعلى ذلك فاذا أدرك شخص ما أن حصوله على سيارة أمريكية كبيرة من أحدث طراز سوف يشبع

---

(١) سيد عبد الحميـد مرسى ومحمـــد اسماعيل يوسف (ترجمة) ، **السلوك الانســـانى فى العمل** · (القــاهرة : دار نهضـــة مصر ، ١٩٧٤) ، ص ٧٣ ــ ٧٤ ·

حاجته الى المكانة الاجتماعية ، فانه سيتصرف على هذا الأساس (وقد يسارع بشراء السيارة مهما كلفه ذلك) · على الرغم من أن مكانته لن تتغير فى نظر الآخرين بالطريقة التى يرغب فيهـا · والواقع أن الآخرين قـد يدركون أو يفسرون هذا التصرف من جانبه كمؤشر أو دليل على سلوك حب الظهور » · ويمكن القول بأن مدركات الناس ـ بناء على ما سبق ذكره ـ تنبع من دوافعهم الفريدة وأطرهم المرجعية (١) ·

وبالاضافة الى الجوانب الفردية للادراك ، فهنـاك أنمـاط معينة من العمليات الادراكية التى تعمم فى مواقف مختلفة · ولبعض هـذه العمليـات لمراحل مختلفة من سلوك المستهلك · ففى الاعـلان ، مثـلا ، نجد أن بعض جوانب أو ملامح الاعلان يدركها المستهلك باستمرار أكثر من غيـرها · وفى تصميم المنتج ، نجد أن بعض الجوانب أو الملامح قد تدرك على أنهـا أكثـر كفاية لاشباع حاجات معينة من غيرها ·

رابعا ـ التعـلم :

يعتبر التعلم أحد العناصر الهامة التى تؤثر على سلوك الناس عنـدما يقومون بأدوارهم كمستهلكين · فالعادات ، مثلا ، هى مظاهر للتعلم · وعلى ذلك فبالقدر الذى يشترى به الناس السلع أو يحصلون به على الخـدمات ، على أساس تعود ذلك ، فان سلوكهم يخضع لعملية « التعلم » · وهناك جانب آخر لتاثير عملية التعلم على سـلوك المستهلك ، وهو يتضمن تذكر الأفـراد للخبرات التى مروا بها بالنسبة لسلع أو خدمات معينة · فمثلا ، اذا تعرض أحد المزارعين لصعوبات أثناء استخدام المحراث الميكانيكى فى الشتاء ، فان هذه الخبرة قد تؤثر على اختيار نوع المحراث مستقبلا · وبالاضافة الى ذلك فان النـاس يتذكرون (يسترجعون) الأشـياء والموضوعات التى سـبق لهم مشاهدتها أو قراءتها فى برامج التليفزيون أو الصحف أو المجلات أو غيرها من وسائل الاعلام ·

وبالنسبة لموضوع التعلم فى مجال دراسة سلوك المستهلك نجـد أن بعض الباحثين (٢) يلفتون النظـر الى الفـرق بين « التعـرف أو التمييز »

---

(١) E. Mc. Cormick, and J. Tiffin : **Op. Cit.** ; pp. 544-545.

(٢) D. Lucas, and S. Britt ; **Measuring Advertising Effectiveness.** (New York : Mc. Graw-Hill, 1963).

و « التذكر أو الاسترجاع » · فالكثير من البحوث النفسية يشير الى أن الناس يميلون الى النسيان بسرعة ، وأن سرعة النسيان فى تزايد مستمر · ويرجع ذلك الى أن قياس التعلم (فى أوقات مختلفة) يعتمد على ما اذا كنا نقيس « التعرف » أو « الاسترجاع » (التذكر) · ففى بحوث دراسة المستهلك يقاس « التعرف » أساسا بأن يعرض على المستهلك موضوعات مع اعلانات وموضوعات فى المجلات ، أو ما أشبه ، ثم يوجه الى المستهلكين سؤال عما اذا كانوا يستطيعون معرفة الأشياء المعروضة التى سبق لهم مشاهدتها أو قراءتها أو ملاحظتها ·

ومن ناحية اخرى فان « التذكر » يقاس عادة من خلال سؤال المستهلكين أن يعيدوا تشكيل انطباعاتهم او يدلوا بمعلومات عن موضوعات أو اعلانات سبق مشاهدتها أو اختيارها · ويشكل مثل هذا التساؤل عبئا كبيرا على ذاكرة المستهلك مما يدعو فى كثير من الأحوال الى استخدام مهارات « المقابلة الشخصية » للتغلب على هذه المشكلات · وتشير الدراسات فى هذا المجال الى أن « الاسترجاع » (التذكر) يضمحل فى خلال بضعة أيام ، بينما يظل « التعرف » مستمرا لمدة أسبوعين على الأقل (١) ·

خامسا ـ التعقل والمنطق فى سلوك المستهلك :

يتأثر سلوك المستهلك أساسا بحاجاته النفسية والبيولوجية أكثر منه بالمنطق والتحليل العقلى للمواقف التى يشترى فيها حاجاته من السلع · ويجب ألا يفسر هذا على أن سلوك المستهلك « غير عاقل » أو أن سلوكه يكون نتيجة ومضات وقتية من المشاعر دون ضابط أو حدود معينة ، بل ما قصدناه هو أن سلوك المستهلك ينبغى أن يفسر ، ليس فقط فى اطار التحليل المنطقى الاقتصادى أو فى اطار استجابات المستهلك الظاهرية نحو سلعة ما ، بل أيضا فى الاطار الأعم والأشمل ، وهو الاطار النفسى والاجتماعى الذى يتفاعل المستهلك من خلاله بناء على حاجاته ودوافعه النفسية والبيولوجية وقيمه ومبادئه ، وهو ما يمكن أن نطمئن الى واقعيته وتوافقه مع السلوك الفعلى للمستهلك ·

ومما لا شك فيه أن ما ذكر يستلزم اضافة مداخل وفروض جديدة تطلبت بدورها استحداث وسائل جديدة تستكمل ما سبق استخدامه فى بحوث التسويق · فبعد معرفة نوعية الذين يقبلون على سلعة معينة أو يعرضون

---

(١) E. Mc. Cormick, and J. Tiffin ; **Op. Cit.** ; p. 546.

عنها وعددهم ، يتطرق البحث الى مشكلة « لماذا » يشترون أو لا يشترون • واعتمد هذا الاتجاه فى وسائله وتفسيراته على تطور البحوث فى مجـــال العلوم السلوكية ، وأصبح هدف هـذه البحوث هو محـــاولة الوصول الى العوامل الأساسية التى تؤثر على السلوك الفعلى للمستهلك (١) •

بعض الوسائل المستخدمة فى دراسة سلوك المستهلك :

فى خــلال المراحل المختلفة لدراسة سلوك المستهلك يتم الحصول على البيانات المتعلقة بالجوانب العديدة لسلوك المستهلكين واستجاباتهم • ومن اهم هذه الجوانب جمع البيانات الخاصة باتجـــاهات المســتهلك ، وآرائه ، ودوافعه ، وقيمه ، وجوانب تفضيله ، وعادات الشراء ، وغيرها من المتغيرات• ويؤدى الحصول على المعلومات عن جوانب المستهلك الســابق ذكرها الى تطوير أو تعديل المنتجات أو الخدمات بحيث تصبح أكثر كفــاءة فى مواجهــة حاجات المستهلكين ، والى تنمية وسائل الاعلان وبرامجه بحيث تصبح أكثر واقعية فيما تتعلق بحاجات المستهلكين •

وتتلخص الوسائل المستخدمة فى مثل هـــذه البحوث والدراسات فى الآتى : ندوات المستهلكين ، والاستقصاءات ، والمقابلة الشخصية ، ووسائل الملاحظة وسنناقش هذه الوسائل باختصار •

١ ــ ندولت المستهلكين :

فى بعض الأحيان تستخدم ندوات المستهلكين أثناء جمع البيانات لدراسة سلوك المستهلك • وتختلف طريقة تطبيق الندوة وفقا للغرض المستهدف منها • فأحيانا يتم جمع جمهور المستهلكين فى جماعة ، أو يتم التعامل معهم فرديا ، أو الاتصال بهم هاتفيا ، أو ارسال خطابات لهم ، أو بأية وسيلة أخـــرى • وتستخدم هذه الندوات لأغراض عديدة ، مثل اختيار صيغة اعلان عن سلعة ، والحصول على الرأى العام بشأن المنتجات ، ومعرفة تذوق المستهلكين لمنتجات غذائية • وعند تقويم البرامج التليفزيونية تستخدم عينات من المشاهدين لهذا الغرض • وقد يتم تجميعهم على هيئة ندوة • وتضم الندوة عادة عينـــة من جمهور المستهلكين ، وغالبا ما تستخدم لأكثر من غرض •

---

(١) R. Ferber, and H. Wales ; **Op. Cit.** ; p. 65.

٢ ـ الاستقصاءات :

تعتبر الاستقصاءات من الوسائل الشائعة فى بحوث سلوك المستهلكين وهنا توزع الاستقصاءات على عينة من جمهور المستهلكين لتعبئة البيانات الموجودة بها والرد على الأسئلة الواردة · وقد توزع الاستقصاءات عن طريق البريد ، أو بمعرفة مندوبين أو غير ذلك · وقد أشار بعض الباحثين الى أن الاجابة عن الأسئلة يمكن أن تتأثر بطبيعة الاستقصاء ونوع الأسئلة ، بما يتضمن اللغة المستخدمة وبدائل الاستجابات وترتيبها وغير ذلك من الخواص· فمثلا حصل أحد الباحثين على فروق ذات دلالة احصائية فى التفضيل من خلال تحليل نتائج تطبيق أحد الاستقصاءات فيما يتعلق بمواقد الطهى عندما قدم بدائل الاستجابات لفظيا أكثر من تقديمها بالصور (١) ·

ومن أهم الاعتبارات التى تراعى عند اعداد الاستقصاءات هو شكل الأسئلة التى تتضمنها حيث ان هذا الشكل يؤثر على استجابة الفرد للسؤال ، مما يؤدى بدوره الى التأثير على تفسير نتائج الاستقصاء · وفى هذا المجال ينبغى أن يكون السؤال واضحا ولا يحتمل أكثر من معنى · وبالاضافة الى ذلك ، فانه ينبغى تجربة الاستقصاء على عينة صغيرة قبل استخدامه على نطاق واسع · وفى هذه الحالة من الضرورى أن يكون أفراد العينة الصغيرة من نفس نوع أفراد العينة التى سيطبق عليها الاستقصاء فى شكله النهائى ·

٣ ـ المقابلة الشخصية :

هى احدى الوسائل الأساسية التى تستخدم للحصول على معلومات عن المستهلكين ، وهى تنقسم الى الآتى :

(أ) المقابلة المحددة :

فى مثل هذا النوع من المقابلة يتبع القائم بها اجراءات محددة سبق اعدادها · ويشبه هذا النوع من المقابلة الاستقصاء الى حد كبير فيما عدا توجيه الأسئلة شفهيا · وتصاغ الأسئلة وتعد مسبقا بنفس الطريقة التى تصاغ بها فى الاستقصاء ، مع اختبارها مسبقا على عينة صغيرة قبل تطبيقها على نطاق واسع ·

---

(١) J. Weitz ; «Verbal and Pictorial Questionnaires in Market Research». **J. Applied Psychol.**, 1950, 34, 363-366.

(ب) المقابلة غير المحددة :

هى احدى طرق المقابلة التى تتميز بالمرونة ، وتستخدم للحصول على المعلومات من المستهلكين بما يعكس تأثير نوع معين من الاعلان على مشترواتهم . وحيث ان كثيرا من المستهلكين يميلون الى أن يعتبروا قراراتهم بالنسبة لمشترواتهم من شئونهم الشخصية ، فقد اتضح أنه لا جدوى من سؤالهم عن مدى تأثير اعلان معين على قراراتهم الشرائية . وعلى هذا الأساس فان « جالوب » (١) استخدم مدخلا للمقابلة يبدأ من عملية الشراء ثم يسترسل الى الاعلان . وهنا يعمل القائم بالمقابلة على تشجيع المستهلك حتى يسترجع (يتذكر) الظروف التى أدت الى شراء سلعة معينة ، ثم ذكر تفاصيل عن الاعلانات التى تكون قد قامت بدور فى اختياره للسلعة التى اشتراها .

(جـ) المقابلة المتعمقة :

هى نوع آخر من المقابلة التى تستخدم بغرض الاستبصار فى الدوافع الانسانية للمستهلك بالنسبة لاستخدام السلع أو المنتجات وتستخدم المقابلة المتعمقة لاستدعاء أو استخراج التداعى الحر من جانب المستهلك . ويتركز دور القائم بالمقابلة المتعمقة فى تنمية علاقة ودية مع الفرد ، وفى بدء المقابلة بطريقة عامة دون تحديد ، وتشجيع الفرد للتعبير عن أفكاره ومشاعره بحرية . وفى هذه الحالة يقرر المستهلك الاتجاه الذى تسير فيه المقابلة وما تتضمنه ، وهى أشبه ما تكون بالمقابلة غير المباشرة « فى الارشاد النفسى » . ويقترح احد الباحثين (٢) أن تستخدم المقابلة المتعمقة فى الظروف الآتية :

١ ـ عندما تكون البيانات المنشودة غير حاضرة على المستوى المنطقى أو الشعورى .

---

(١) G. Gallup ; **Activation : A Major Development in Advertising Research.** (Princeton, N. J. : Gallup and Robinson, 1957).

(٢) E. Dichter ; «Toward an Understanding of Human Behavior ;» in F. Ferber, and H. Wales (eds.) ; Motivation and Market Behavior. (Homewood, Ill. : Irwin, 1958).

٢ ـ عندما نتعامل مع الميكانيزمات السيكلوجية وليس مع مجرد السبب والأثر (النتيجة) ٠

٣ ـ عندما تكون الفرصة متاحة للمستهلك ليستغرق بعض الوقت بين وقت فهمه للسؤال الى وقت الرد عليه ٠

ومن مزايا أسلوب المقابلة عموما الحصول على بيانات من أكبر عدد ممكن من العينة الجارى مقابلتها مما يصل الى نسبة ٩٥ فى المائة من العينة ، مما يزيد كثيرا عن نسبة ما نحصل عليه من الاستقصاءات المرسلة بالبريد ، هذا بالاضافة الى ما تتميز به المقابلة من تنمية جو ودى بين المقابل والمستهلك مما يساعد على فهم الموضوعات والتعمق فى مناقشتها والاهتمام بها لفترة طويلة ٠ وتساعد مثل هذه العلاقة على توضيح بعض الأسئلة مما يؤدى الى الحصول على معلومات دقيقة ٠ وفى حالة استخدام المقابلة غير المحددة « والمقابلة المتعمقة » يمكن الحصول على بيانات وانطباعات يتعذر الحصول عليها من خلال « المقابلة المحددة » أو الاستقصاءات ٠

ومن ناحية أخرى فان المقابلة تستغرق وقتا طويلا وتكلف جهدا وتكاليف مما يجعل استخدامها مقصورا على عدد محدود من الأفراد ، على عكس ما يحدث عند استخدام « الاستقصاء » ٠ هذا بالاضافة الى انتقاء القائمين بالمقابلة وتدريبهم ، مع احتمال التعرض للمخاطرة بأن يكون المقابل متحيزا لآراء معينة مما يؤدى الى نتائج غير واقعية ٠

٤ ـ الوسائل الاسقاطية :

الاسقاط هو حيلة عقلية ينسب فيها الشخص بطريقة لا شعورية بعض المشاعر أو الأفكار أو الرغبات أو الصفات الانفعالية الى أشياء أو أشخاص أو مدركات فى البيئة المحيطة به ، أى أنها انعكاس لما يدور داخل النفس على المدركات الخارجية ٠ وتتركز فكرة الاختبارات الاسقاطية حول تقديم موقف غامض غير مكتمل الى الفرد ويطلب منه أن يستكمله ٠ وليست هناك اجابات صحيحة وأخرى خاطئة فى هذه الاختبارات ، وبعضها قابل لأن تعالج استجابته كميا ، والبعض الآخر يتطلب مهارة فنية ، وكفاءة عالية لتطبيقها وتفسير نتائجها ٠ ومن أكثر هذه الوسائل استخداما فى بحوث سلوك المستهلك تكميل الجمل وتلاوة القصص والتعليق على الرسوم الكاريكاتيرية ٠

وفى اختيار تكميل الجمل يقدم للفرد مجموعة من الجمل الناقصة تدور حول مشكلة معينة أو منتج معين ويطلب منه اكمالها بأول كلام يتبادر الى ذهنه وفى احدى الدراسات طلب من أصحاب السيارات اكمال الجمل الناقصة الآتية :

- درجة الأوكتين العالية فى البنزين تعطى .....
- البنزين الجيد ....
- سيارتى يلزمها ....

ومن تحليل مضمون الاستجابات المكملة لهذه الجمل وغيرها من مثيلاتها فى الاختبار المستخدم أمكن معرفة أن أصحاب السيارات يؤمنون بأن قوة السيارة فى الماكينة (الموتور) وليس فى نوع الوقود المستخدم ، بل أن الكثيرين منهم لا يعرفون كيف يميزون بين أنواع الوقود المختلفة (١) .

ومن الوسائل الاسقاطية المستخدمة أيضا أن يطلب من المستهلك أن يكتب أو يسرد قصة حول صور ذات صلة بموضوع معين . ففى دراسة عن التدخين عرضت على المستهلكين صورة ولد صغير يقف بجانب رجل ، وقيل لهم ان الولد يطلب من أبيه أن يسمح له بالتدخين . وقد طلب من جمهور المستهلكين أن يضعوا أنفسهم مكان الأب ، ويكتبوا ماذا عساهم أن يقولوا تعليقا على الصورة . وتبين من تحليل الاجابات أن هناك أربع اتجاهات رئيسية تجاه هذا الموضوع فى المجتمع الذى طبقت فيه التجربة :

(أ) أن التدخين عادة سيئة لها نتائجها الخلقية .

(ب) أن التدخين أسوأ اذا قام به طفل صغير .

(جـ) أن التدخين ممنوع على غير الناضجين .

(د) قليل جدا من الناس يمتدح عادة التدخين .

٥ ـ وسائل أخرى :

على الرغم من أن الوسائل السابق مناقشتها هى الأكثر استخداما فى دراسة سلوك المستهلك ، فان هناك بعض الوسائل الأخرى التى تستخدم

---

(١) H. Henry ; **Op. Cit.** ; p. 37.

لأغراض معينة · فهناك بعض الأجهزة مثل « الكاميرات » المخصصة لتسجيل حركات العين عندما ينعم الفرد بالنظر فى بعض الاعلانات أو على شاشة التليفزيون عند ظهور برنامج اعلانى عن سلعة معينة أو غير ذلك من المثيرات البصرية · وهناك بعض الأجهزة التى يستخدمها الأفراد ليسجلوا عليها بسرعة ما يفضلونه أو ما يودون شراءه أو آراءهم عن أنواع التعبئة الملائمة · وبالاضافة الى ذلك فهناك وسائل الملاحظة لمراقبة سلوك المستهلك فى المواقف الطبيعية ، اما عن طريق ملاحظين أو باستخدام آلات التصوير ·

وبالنسبة لاختيار أذواق المستهلكين ورغباتهم · فهناك وسيلتان شائعتان هما اختبارات التذوق الثلاثية ، واختبارات التفضيل الثنائية ، وتستخدم الاختبارات الثلاثية لتحديد ما اذا كان منتج غذائى معين يمكن تمييزه من حيث التذوق عن غيره · ولهذا الغرض يقدم للمستهلك عينتان من منتج واحد وعينه من منتج آخر ، ويطلب منه أن يحدد من خلال تذوق العينات العينة التى تختلف عن باقى العينات · وفى « الاختبار الثنائى » تقدم عينتان لمواد غذائية متجانسة للمستهلك ويطلب منه تحديد النوع الذى يفضله من خلال التذوق · ويلاحظ أن عملية التفضيل للمستهلكين تتأثر بعوامل مختلفة عن المتصورة بالاختبار مثل تأثير « الماركة » المألوفة للمستهلك والتعبئة المزخرفة أو الذكهة (الطعم) اللذيذ ·

بعد أن ناقشنا أهم الوسائل المستخدمة فى دراسة المستهلك أو جمع البيانات عنه ، يبدو من المفيد أن نوجه النظر الى بعض الاعتبارات التى تؤثر على صحة البيانات التى نجمعها عن المستهلك ومدى صلاحية هذه البيانات والنتائج للتعميم على جمهور المستهلكين بصفة عامة ··· ومن هذه الاعتبارات مدى كفاءة الوسيلة المستخدمة والعناية باعدادها واختيارها قبل التطبيق وخاصة فى حالة الاستقصاء والمقابلة · هذا بالاضافة الى توفر الأخصائيين المؤهلين المدربين على تطبيق هذه الوسائل وتحليل نتائجها ·

والاعتبار الثانى يختص بالعينة التى يطبق عليها البحث · فاختيار هذه العينة له أهمية كبيرة بحيث تكون ممثله لجمهور المستهلكين حتى يمكن تعميم نتيجة البحث على المجموع · فعند دراسة سلوك المستهلك ، يضع الباحث تصورا معينا عن جمهوره · وقد يمثل الجمهور سكان مدينة بأكملها ، الا أنه يتكون من نوعيات محددة ، مثل ربات البيوت ، أو أصحاب السيارات أو العائلات ذات الأطفال ، أو المسنين ، أو مشاهدى برامج التليفزيون مثلا ·

وأيا كان جمهور المستهلكين ، فهناك طريقتان شائعتان لتحديد العينة • واحدى هذه الطرق هى « العينة العشوائية » ، والثانية هى « العينة الطبقية » •

وعند استخدام الطريقة العشوائية يتم اختيار العينة بحيث تكون الفرصة متاحة لكل فرد من جمهور المستهلكين حتى يدخل فى الاختيار • وعند استخدام العينة الطبقية يبدأ الباحث أولا بتصنيف جمهور المستهلكين على أساس خواص أو متغيرات محددة مثل السن أو الجنس أو الحالة الاجتماعية أو التعليم أو المستوى الاقتصادى ، يوحد أفراد الجمهور حسب هذا التصنيف • ثم تبدأ عملية اختيار عشوائيه فى اطار كل مجموعة مما تم تصنيفه وعلى الرغم من الدقة التى يتم بها اختيار العينة بحيث تكون ممثله لجمهور المستهلكين ، فانه ينبغى اتخاذ الحيطة والحذر قبل التعميم على جمهور المستهلكين بصفة عامة •

عملية اتخاذ المستهلك للقرار :

عندما يبدأ المستهلك فى اتخاذ قراره ، فانه لاشك يتأثر بعوامل عديدة مثل الدوافع والادراك والتعلم التى سبق مناقشتها • ويشير أحد الباحثين الى أن المستهلك بصفة عامة يتميز بالحساسية ، على الرغم من توافر السلوك المندفع لديه (١) • وعند مناقشة عملية اتخاذ القرار يمكن التمييز بين المواقف التى يتخذ فيها المستهلكون قرارات حقيقية واقعية وتلك التى يتصرفون فيها بطريقة أوتوماتيكية عفوية • وتشير الدراسات والبحوث الى أن المستهلك لا يعتبر أن كل فعل يقوم به يثير مشكلة مما يستلزم التروى ودراسة البدائل وتقييمها ووضع الحلول لها • وبالأحرى فان المستهلك يتصرف كما اعتاد فى الظروف الأخرى المماثلة ، انطلاقا من مفهوم عملية التعلم • ومن ناحية أخرى فهناك ظروف ومواقف تحتم اتخاذ قرارات حقيقية أصيلة ، مع وضع البدائل المختلفة موضع الاختبار والتقييم ، وتتخذ مثل هذه القرارات عندما يستلزم الموقف دفع مبالغ كبيرة فى احدى السلع النادرة ، والتى لم يسبق للمستهلك

---

(١) G. Katona ; **Psychological Research in Consumer Behavior.** (Ann Arbor, Mich. ; The foundation for Research in Human Behavior, 1962).

أن خبرها من قبل بدرجة كافية ، أو عند الاقبال على شراء أحد المنتجات للمرة الأولى ، أو فى حالة تعرضه لظروف غير عادية • ومما لاشك فيه أن الجهود التى تبذلهـا الحكومات والهيئات الرسميـة لتعلم المستهلكين وتوجيههم لهـا تأثيرهـا على اتخاذ المستهلك للقرارات الحقيقية الأصيلـة باستغلال وسـائل التوعية والاعلام المختلفة •

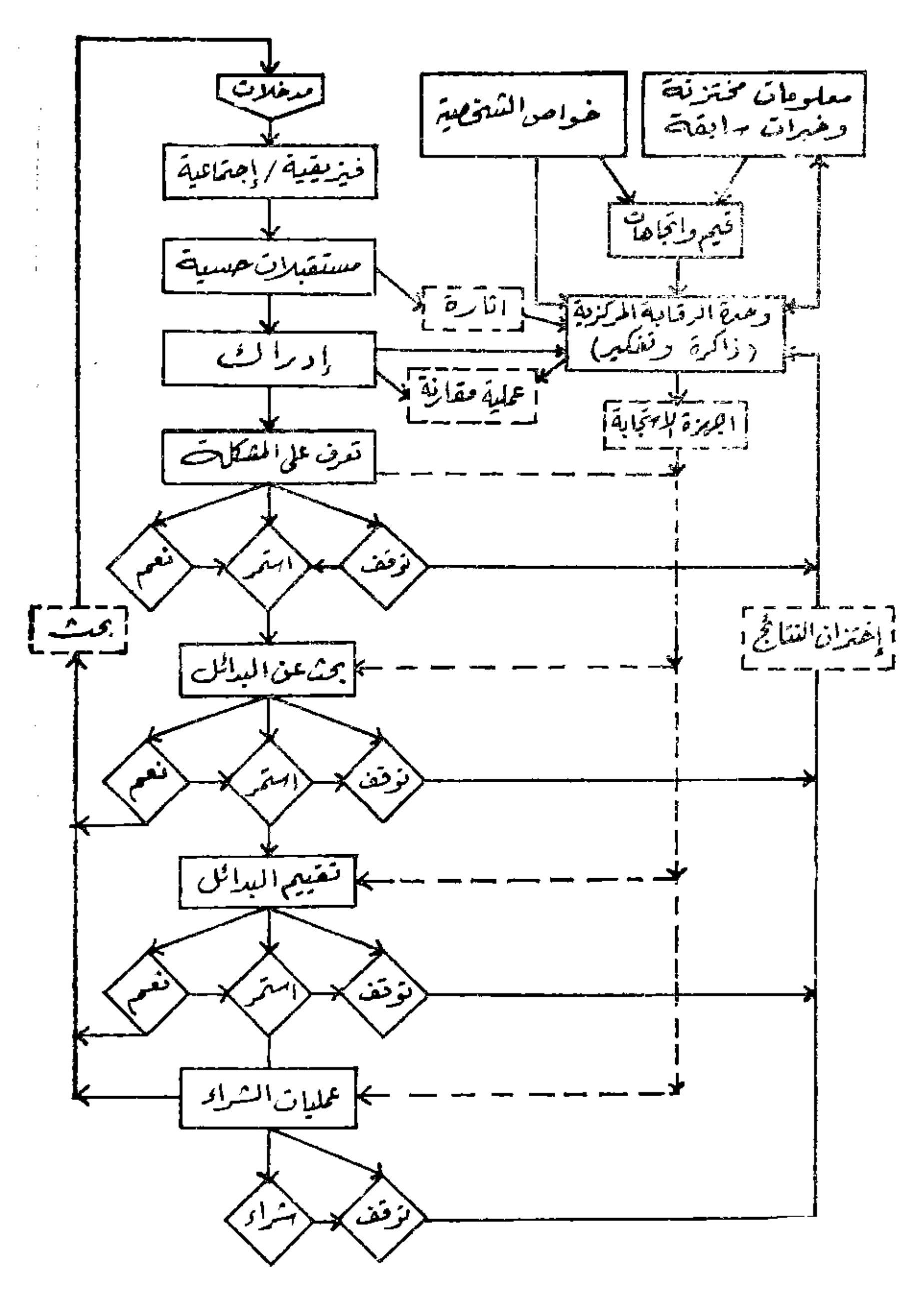
وفى هذا المجال يقدم لنا « انجل وزملاؤه » (١) نموذجا لاتخاذ القرار من جانب المستهلك لشرح الطريقة التى يسلك بها النـاس فى الواقع الفعلى كما هو موضح فى الشكل رقم (٤٣) • وقد يبدو الشكل معقدا بعض الشىء ولكنه فى الواقع ليس معقدا كمـا قد يبدو •• ويشير « انجل وزملاؤه » الى « وحـدة الرقابة المركزية » باعتبارهـا « مركز الرقـابة السيكلوجيه » حيث تتضمن كلا من الذاكرة ـ وأساسيات التفكير والسلوك • وعناصر التكوين النفسى للفرد ـ التى تتكون من خواص الشخصية ، والمعلومـات المختزنة ، والخبرة السابقة ، والقيم والاتجاهات • تتفاعل جميعها لتقدم أساسا لجهاز الاستجابة للفرد ، وهو عبارة عن الاستعداد للتفاعل أو السلوك بطريقة ما • وهناك العديد من « المدخلات » الناتجة عن البيئة (فيزيقية واجتماعية) التى تقع على « المستقبلات الحسية » للفرد • ويجب توافر مثيرات ـ خارجية تعمل كمدخـلات وداخلية تؤدى الى الشعور بعدم الارتياح ـ حتى يحدث السلوك المرتقب من الفرد •

وبمجرد استثارة الفرد فانه يدرك أو يقدر المدخلات الخارجية ويختار من بينها ما يشبع حاجـاته ودوافعه • وتتضمن هذه المرحلـة الادراكية عقد مقارنات فيما بين المدخلات والمعلومات المختزنة فى الذاكرة • وقد تكون نتيجة هذه المقارنة أن « يتعرف الشخص على مشكلة مـا » ، مما يؤدى بدوره الى سلسلـة من العمليـات المتتـابعة ، وبصفـة خـاصة « البحث الخارجى عن البدائل » ، « وتقييم البدائل » ، « والشراء » الفعلى لاحدى السلع • وفى كل مرحلة من هذه المراحل قد يندمج الفرد فى احدى العمليات السابق ذكرهـا (كالبحث عن البدائل) ، ثم ينتقل الى المرحلة التى تليها (استمرار) أو قد يوقف العملية (توقف) • وفى جميع هـذه الحـالات تتأثر القرارات بمدى « الاستعداد للاستجابة » ، والخبرات السـابقة للفرد المختزنه فى ذاكرته ، مما قد يؤدى الى تعديل سلوكه •

* * *

---

(١) J. Engel, et. al. ; **Consumer Behavior.** (New York : Holt, 1968), Ch. 3.



شكل رقم ٤٣ - نموذج لإتخاذ المستهلك للقرار

دراسة سلوك المستهلك فى الترويج

الترويج جزء هـام من استراتيجية التسويق ، ويشمل أوجه النشـاط المتعددة للدعاية الخاصة بالسلعة من اعلان أو أنشطة شخصية لزيادة البيع ، ويفترض فىهذا المجال وجود خطة متكاملة تشمل أوجه نشاط مختارة بعناية تساعد على وصول السلعة الى المستهلك · ويمكن أن ننظر الى الترويج على أنه محاولة من جانب البائع أو مندوب البيع للتأثير على سلوك المستهلك بمـا يؤدى الى تفضيله لسلعة أو خدمة معينة واقباله عليها (١) ·

ولما كان الترويج هو أساسا الترجمة العملية لنتائج بحوث التسويق ، فقد تأثرت وسائله وعملياته وتطورت فى نفس الاتجاهات التى تطورت اليهـا بحوث التسويق · ففى اطار النظريات الاقتصادية انحصر نشاط الترويج فى اطار المنافسة السعرية ، وفى محاولة اقناع المستهلك بالمواصفات الموضوعية للسلعة وبعض الفروق التى تميزها عن غيرها · وعلى هذا فقد كان التركيز فى الترويج على الاقناع المنطقى للمستهلك بناء على الاعتقـاد السائد لدى المنتجين بأن أهم ما يميز منتجاتهم فى نظر المستهلك ويساعد على ترويجها هو مواصفاتها الموضوعية ومميزاتها الفنية · والواقع أن الاقتصاديين المعاصرين يقللون كثيرا من أهميـة هذه المنافسة فى ظل المنافسة الاحتكارية واختفـاء المنافسة السعرية الكاملة التى تسود النظام الرأسمالى المعاصر (٢) ·

ويمكن القـول بأن التطور الكبير فى تكنولوجية الصنـاعة وأدواتها ، وتحديد المواصفات الدقيقة ، أدت الى تطابق المواصفـات الموضوعية للسلع المتنافسة وخاصة من ناحية الجودة ، بحيث لم يعد هذا عاملا مميزا فى نظر المستهلك بين سلعة وأخرى ، هذا بالاضافة الى أن السعر لم يعد العنصر المحدد للسلوك ، كما أوضحت البحوث أن انماط اختيارات المستهلك لا يحكمها قانون منطقى معين ولا تتصف بالاستقرار أو الاسـتمرار (٣) · فالمسـتهلك لا يرى السلعة شيئا مجردا فى اطار المواصفات الموضوعية التى يحاول المنتج اقناعه

---

(١) W. Taylor, and R. Shaw; **Marketing: An Integrated Analytical Approach.** (Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing, 1961), p. 337.

(٢) محمد اسماعيل يوسف ، **سيكلوجية المستهلك** ، ص ٢٣ ــ ٢٤ ·

(٣) W. Taylor, and R. Shaw; **Op. Cit.** p. 72.

بوجودهـا ، بل انه يحكم على هذه السلع فى اطار مجاله النفسى ، كمـا أن الصورة التى يدركها للسلعة تعتمد اعتمادا كبيرا على مفاهيم ذاتية فى اطار حاجاته البيولوجية والاجتماعية والنفسية ٠

ويبدو من المفيد فى هذا المجال أن نشرح مفهوما شائعا فى مجال الترويج وهو « صورة السلعة » وأهميته فى سياسة الترويج ٠

صورة السلعة :

من شأن دراسات سلوك المستهلك ـ وعلى الأخص بحوث الدافعية ـ أن تفيدنا فى دراسة العـلاقة أو التفاعل بين شخصيـة المستهلك و « شخصيـة السلعة » ٠ والمقصود « بشخصية السلعة » تلك الصورة النفسية التى يدركها المستهلك عن السلعة ويخزنها فى نفسه ، وهى تشمل كل الاتجاهات والمعانى والمشاعر النفسية التى يحملها المستهلك لسلعة ما وترتبط بها فى ذهنه (١) ٠ وتتحـدد هذه الصورة بالمواصفـات الموضوعية الوظيفية للسلعـة ، وكذلك باتجاهات المستهلك ومشاعره نحوها ٠ فليست السلعة فى نظر المستهلك شيئا مطلقا مجردا ، بل هى رمز ظـلال مختلفة من المعانى غالبا مـا تقع فى ذهن المستهلك وليس فى السلعة ذاتها (٢) ٠ ويجب ألا يفسر هذا على أنه استبعاد لكل تفكير أو سلوك منطقى فى حياتنا ، بـل ينبغى أن يفسر على أسـاس أن التفكير والسلوك المنطقى يلعب دورا ثانويا فى التأثير على سلوك المستهلك عند الشراء ٠

وتؤثر الصورة النفسية للسلعة وما يقترن بها من اتجاهات ومشاعر ـ ومعانى على سلوك المستهلك تجاه السلعة طبقا لما يدركه فيها من أبعاد تتفق مع الصورة التى يود أن يحصل عليها أو تختلف عنهـا ٠ فقد وجد بالتجربة أنـه حتى فى حالة المنتجـات الأساسية كالسلع الغذائية ، يتوقف ما يختاره منهـا على استجابتنـا للصورة النفسية التى ندركها لكل منها ٠ وفى تجربة أخرى وجد أن كثيرا من المدخنين ومعتـادى شرب القهوة ، عنـدما عصبت أعينهم ، لا يستطيعون التمييز بين أنواع السجائر التى يدخنونها أو أصناف البن التى

(١) H. Henry ; **Op. Cit.** ; p. 25.

(٢) P. Martineau ; **Op. Cit.** ; pp. 54-58.

صنعت منها القهوة ٠ ذلك على الرغم من اصرارهم وتمسكهم بنوع معين منها وتفاخرهم بقدرتهم على التمييز الدقيق بين طعم أو نكهة كل منها (١) ٠ ويوضح هذا أن تفضيلهم أو ولائهم لنوع معيــن دون آخر يتوقف على الصــورة التى يدركها كل منهم للسلعة وبناء على ما يضيفه هو عليها من خلال هذه الصورة من صفات ذاتية ٠

صورة السلعة وسياسة الترويج :

لاشك أن أهم الأسس فى سيكلوجية البيع هو « أن نبيع بالطريقة التى يجب أن يشترى بها الناس » (٢) وينطبق هذا على سلوكنا فى بيع أفكارنا أو سلعنا للغير اذا ما أردنا فعلا أن نؤثر على سلوكهم ، وبمعنى آخر ـ ينبغى أن نبرز لهم أفكارنا أو سلعنا بالصورة التى يحبون أن يشتروا بها ٠

ولما كان الترويج بصوره المختلفة هو محاولة التأثير على سلوك المستهلك فى اتجاه متحيز للسلعة أو للصورة التى يدركها لهذه السلعة ، فيجب اذن أن نخاطب فى المستهلك مشاعره وأحســاسيسه واتجاهاته وما يرتبط فى نفسه بالسلعة التى نريد ترويجهــا ٠ وقد انعكس هذا الاتجاه فى تطوير وســائل الترويج وخاصة فى الاعلان ٠ فالمنتج الذى يركز ترويجه لسلعته على الاسلوب المنطقى بــابراز المواصفات الفنية والموضوعيــة لهذه السلعة ، انما يحــدد « شخصية سلعته » فى اطار موضوعى جامد ، قد لا يلقى الاقبال المتوقع من المستهلك ، كمــا أنه يواجه احتمال قيام منافسة بتقديم المميزات الموضوعيــة لسلعته ، أو على الأقل ادعاء توافرها فيها ٠

ان شخصية أو صورة السلعة التى تخاطب مشاعر المستهلك وأحاسيسه واتجاهاته والتى تتكون فى حدود المواصفات الذاتية التى يضفيها هو على السلعة ، يصعب جدا تقليدهــا أو مطابقتها ٠ مثال ذلك نجد أن السيــارات

---

(١) D. Harris : «Predicting Consumer Reaction to production Design.» **J. Advertising Research,** June, 1964, 4, 34-37.

(٢) M. Hattwick ; **The New Psychology of Selling.** (New York : Mc. Graw-Hill, 1960), p. 17.

الفــاخرة مثل « الكاديلاك » أو « الرولزرويس » ، لكل مــا تحمله من معــان ومشاعر لدى المستهلكين ، فانه يصعب جدا على أى منافس أن يؤثر على سلوك مشتريها تجاهها بمجرد انتــاج سيارات بنفس المواصفات الموضوعيــة أو الفنية ٠

وكل انسان يعكس فى سلوكه شخصيته وحاجاته ودوافعه ، ولذا فان كل مستهلك باقتنائه لسلعة ما يبرز جانبا من شخصيته وحاجاته فقد يشترى أحدنا سلعة معينة بثمن مرتفع من متجر معين ، ويعرض عن شرائهــا من متجر آخر بثمن أقل لأن الصورة النفسية التى يتمتع بها المتجر الأول قــد تبعث الثقة فى نفس المستهلك أو تتفق مع الصورة النفسية التى يرغب هو فى الانتماء اليها ٠

ويتطلب بناء صورة نفسية مناسبة الدراسة الشــاملة لسلوك المستهلك وحاجاته ودوافعه ، والتخطيط الطويل لعرض السلعة وابرازها بالصورة التى تثير اهتمامات المستهلك وتخاطب دوافعه ، وتثبيت هذه الصورة وتدعيمها فى ذهنه باستمرار مع استخدام كل وسائل الترويج الممكنة ٠

وتتضمن الدراســات الموجهة للتعرف على صورة السلعة أو الخدمــة دائما محاولة الوصول الى الاتجاهات والمشاعر التى ترتبط بالسلعة فى ذهن المستهلك ، والى الظلال المختلفة للمعانى التى يحملها المستهلك للسلعة ومــا يضفيه عليها من صفات ذاتية ٠ فبالاضافة الى المداخل المنطقية ـ كان يطلب من المستهلك أن يقارن بين السلعة والسلع المماثلة على أساس مقاييس وأدوات للتعرف على ما يدركه المستهلك من الصفات الموضوعية للسلعة ـ يهتم البحث بدراسة المعانى الديناميكيــة التى يسبغها المستهلك على السلعــة عن طريق التعمق فى السؤال عنها وعن بعض المشاعر الغامضة حول السلعة ، التى قد لا يبدو واضحا لأول وهلة مدى ارتباطها بصورة السلعة فى ذهن المستهلك ٠ وفى هذا المجال تستخدم وسائل عديدة ٠ ففى أحد البحوث (١) التى طبقت فى بعض شركات الطيران استخدم استقصــاء للتعرف على أهم جوانب تفضيل الركاب لما تقدمه الشركة من خدمات ، واتضح من البحث ما يأتى :

---

(١) R. Blackwell, J. Engel, and D. Kollat; **Cases in Consumer Behavior.** (New York: Holt, 1969), pp. 94-102.

بمقارنة شركة الطيران « أ » مع شركات الطيران الاخرى :

الخدمات الأعلى نسبيا	الخدمات الأقل نسبيا
ـــ توفر الخطوط للسفر .	ـــ الأمن .
ـــ سفريات شاملة .	ـــ الالتزام بالمواعيد .
ـــ الحجز والشحن .	ـــ خدمات المضيفات .
ـــ رعاية الأطفال .	ـــ الطعام الجيد أثناء الرحلات .
ـــ خدمات المطار .	ـــ تقديم المعلومات للمسافرين .

ومما لا شك فيه أن لهذه المعلومات أهميتها للادارة العليا للشركة مما يساعد على تحسين مستوى الخدمات ، بما يحقق حاجات جمهور المسافرين .



سيكلوجية الاعلان

يلقى الاعلان اهتماما بالغا من البحث والدراسة لتوضيح مدى قيمته كوسيلة من وسائل الاتصال بالمستهلك . وقد أجرى قياس أثر الاغراء فى توجيه انتباه المستهلك وأثر التعرف والاستدعاء وما أشبه . وكان القياس اما فى المجال الطبيعى للحياة أى فى الواقع الفعلى ـ أو فى بحوث معملية بالمختبرات . وفى النوع الأول جرت دراسات لتحديد أثر وسائل الاعلان المختلفة على المستهلك . أما البحوث المعملية فكان لها فائدتها بنوع خاص فى معرفة مدى قيمة المحتوى والصيغة المترابطة للاعلان قبل البدء فى الحملة الاعلانية (١) .

ان الرسالة الاعلانية الجيدة ، باعتبارها وسيلة اتصال بين المعلن وجمهوره ، ينبغى أن تصل الى جمهور المستهلكين بالأسلوب الملائم الذى

---

(١) جيلفورد ، **ميادين علم النفس النظرية والتطبيقية** (ترجمة باشراف يوسف مراد) جـ ٢ (القاهرة ، دار المعارف ١٩٦٩) ف ٢٠ .

يتطور مع حاجاته ومطالبه كى يتقبلها بنفس راضـية · وعلى ذلك ينبغى أن يدرك مصمم الاعلان دوافع السلوك السائدة لدى الجمهـور ، دون أن يقتصر على الدوافع الفردية التى يختص بها مجمـوعة محـدودة من الأفراد ، وهذا ما يركز على الدوافع الفردية التى يختص بها مجموعة محدودة من الأفراد ، وهذا ما يؤكد أن يلم مصمم الاعلان بمبـادىء العـلوم السلوكية وتطبيقاتها فى دراسة سلوك المستهلك (١) ·

وعلم النفس ، وهو أحد العلوم السلوكية ، يدرس سلوك الانسان ويحاول وصفه وتفسيره من أجل التعرف على حقيقة دوافعه ، فاذا عرف الدافع أمكن تفسير السلوك الناتج عنه والتنبؤ بالأفعال التى سوف يقـوم بهـا الانسان مستقبلا · ولهذا الأمر أهميته فى مجال الاعلان حتى تحقق الرسالة الاعلانية الآثار والأهداف المنشودة ·

ويمكن أن نلخص أهم الأسس المتعلقة بالدوافع والسلوك فيما يأتى (٢) :

١ ـ كل سـلوك مسبب أو ينشـأ عن دافع ، وقد يكون الدافع شـعوريا أو لا شعوريا · ويستهدف كل سلوك تحقيق غرض معين ·

٢ ـ هناك العديد من الدوافع والدوافع الداخلية التى توجه السلوك الانسانى نحو المحافظة على الحياة والاستمرار ·

٣ ـ الانسان عضو فى مجتمع كبير ، واذن فهو يتأثر بطبيعة البيئة والثقافة التى يعيش فيهـا ، ويصبح لتلك القوى الاجتماعية تأثير شـديد على أساليب وأنماط السلوك التى يتبعها ·

٤ ـ فى ذات الوقت نجـد الفرد يخضع لتأثير الجمـاعات الصغيرة التى ينتمى اليها كالعائلة والأقارب وجماعات الأصدقاء وجماعات العمل ،

---

(١)محمود عساف ، **أصول الاعـلان** (القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٩) ص ١٣٧ ·

(٢) سيد عبد الحميد مرسى ، **العلوم السلوكية فى مجال ادارة الانتاج** · ص ٢٤ ـ ٢٥ ·

فلكل من تلك الجماعات عاداتها وتقاليدها التى تؤثر على تفكير الفرد وتحدد له أنماط السلوك التى ينبغى عليه أن يتبعها حتى يستمر فى الاحتفاظ بعضوية تلك الجماعات ·

٥ ـ لكل فرد شخصية متميزة تختلف عنها فى غيره من الأشخاص ، وهى نتاج لتفاعل حاجات الفرد ورغباته والبيئة التى يعيش فيها ·

٦ ـ هناك أنماط معينة من السلوك تنمو بحكم الانتماء الى بيئة معينة ، فنجد مثلا سكان الريف أو البادية يختلفون فى سلوكهم عن سكان المدينة ·

والدوافع الفطرية أو المكتسبة هى التى توجه الفرد الى أن يسلك سلوكا معينا ،« والدوافع الفطرية » هى التى يولد الفرد مزودا بها دون أن يعلمه اياها أحد · أما « الدوافع المكتسبة » فانها تنشأ لدى الفرد نتيجة للخبرة والتعلم والتفاعل مع البيئة · وسنناقش أثر كل من الدوافع الفطرية والمكتسبة على الاعلان ·

فمن بين « **الدوافع الفطرية** » القابلة للاستهواء والمشاركة الوجدانية والمحاكاه (التقليد) واللعب · وتتميز الثلاث الأولى بأنها دوافع فطرية اجتماعية حيث تعمل على تقوية الروابط الاجتماعية وتدعيم التفاهم بين الأفراد · وتمكن لمصمم الاعلان أن يستثير هذه النزعات (الدوافع) الفطرية فى الاعلانات التى يصممها حتى تحقق النجاح فى بلوغ أهدافها ·

فلكى تستثار القابلية للاستهواء عند الجماهير ، يفضل أن يورد مصمم الاعلان شهادات أو خطابات يشار الى أنها مرسلة ممن سبق أن استخدموا السلعة واستفادوا منها ، مما يؤدى الى أن ينزع غيرهم من قراء الاعلان أو المستمعين اليه أو المشاهدين له الى شراء السلعة · وينبغى أن تكون الشهادة حقيقية وصادرة عن أناس لهم وجود يفضل أن يكونوا معروفين للجمهور ، ولهذا تستخدم أحيانا فىالاعلان صور الأشخاص وصورة من الخطاب بتوقيعهم حتى لا يساور الشك الجمهور فى صحة الاعلان ·

وفى بعض الحالات يبرز مصمم الاعلان أثر السلعة أو الخدمة على جمهور المستهلكين ويوضح فى الاعلان ما يعتمل فى نفوسهم على شكل تعبيرات

صوتية أو حركية ، الأمر الذى يدفع قراء الاعلان أو مستمعيه الى الرغبة فى مشاركة هؤلاء فى الأثر النفسى الناجم عن الحصول على السلعة أو الخدمة ٠ وفى هذا المجال يتضح فائدة أن يقترن الصوت بالصورة فى الاعلانات التليفزيونية مثلا ٠

وقد يتضمن الاعلان مسابقة للقراء أو المستمعين أو المشاهدين تقتضى منهم بذل مجهود ذهنى للاشتراك فيها ، وبهذا تستثار عندهم الرغبة فى اللعب ٠ وفى مثل هذه الحالة ينبغى أن يكون موضوع المسابقة على علاقة وثيقة بالسلعة أو الخدمة المعلن عنها ، وأن يكون موضوع المسابقة شيقا حتى لا يشعر الفرد بالملل ، ولا يحتاج الى جهد كبير حتى لا يشعر المشاهد أو المستمع أو القارىء بالعجز وينصرف عن المسابقة ٠

وبالنسبة **للدوافع المكتسبة** ، فيمكن القول بأن وجود الفرد في بيئة ما واتصاله المستمر بالمجتمع والتفاعل معه ، يؤدى الى أن يكتسب خبرات جديدة عن طريق التعلم والممارسة والخبرة ، مما ينشأ عنه تعديل استعدادات الفرد وميوله وتنظيمها ٠ والدوافع المكتسبة قد تكون شعورية أو لا شعورية ٠ فالشعورية هى التى يدرك الفرد طبيعتها ووجودها ، وبذا يستطيع أن يحدد الصلة بينها وبين السلوك الصادر عنها ، ومن أمثلتها « العواطف » ٠ أما الدوافع اللاشعورية فهى التى لا يفطن الفرد الى طبيعتها أو وجودها ، مثل « الحيل العقلية اللاشعورية » ٠

ونظرا لأهمية « العواطف » فى تشكيل سلوك الأفراد ، ينبغى أن يضع مصمم الاعلان فى اعتباره العواطف المختلفة لجمهور المستهلكين للسلعة أو الخدمة التى يعلن عنها ، بحيث لا يصطدم الاعلان مع احدى هذه العواطف ، وعلى مصمم الاعلان أن يعمل على اشباع عواطف جمهور المستهلكين من خلال احساسهم بأن ما أعلن عنه هو الشىء الذى يريدون ، وأنه خير ما يتفق مع أمزجتهم وطبيعتهم وأهدافهم (١) ٠

أما عن « الحيل اللاشعورية » فهى عديدة ٠٠ وقد تكون هجومية أو دفاعية أو استعطافية ٠ ومن الأساليب الهجومية التعويض الزائد ، والتبرير ،

---

(١) محمود عساف ، **أصول الاعلان** ٠ ص ١٤٥ ـ ١٥٥ ٠

والاسقاط ، والتقمص · ومن الأساليب الانسحابية الانطـواء ، وأحـلام اليقظة والنكوص · ومن الأساليب الاستعطافيه الهستيريا ، والوسواس ، والقهر ، والمخاوف المرضية (الفوبيا) (١) · وهذه جميعها مظاهر لسوء توافق الفرد تنشأ عن الاحباط والصراع والكبت ·

وينبغى على مصمم الاعـلان أن يراعى هذه الحيـل اللاشعوريـة بين جمهوره ·

وهناك أيضا حاجات أساسية ـ سبق منـاقشتها ـ يستهدف الاعـلان تحقيقها · فاذا ما استطاع مصمم الاعلان أن يوحى الى القارىء أن السلعة أو الخدمة المعلن عنهـا تشبع حاجاته الاجتمـاعية والنفسية أصبح الاعلان أقوى أثرا فى تحقيق أهدافه ·

★ ★ ★

---

(١) سيد عبـد الحميـد مرسى ، **الارشـــاد النفسى والتوجيـه التربوى والمهنى** · (القاهرة : الخانجى ، ١٩٧٥) ، ص ٣٣ ـ ٣٨ ·

المراجــع

١ ـ جليفورد ، **ميــادين علم النفس النظرية والتطبيقية** (ترجمــة باشراف يوسف مراد) • القاهرة : دار المعارف ١٩٦٩ •

٢ ـ سيد عبد الحميد مرسى ، **الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى** • القاهرة : الخانجى ، ١٩٧٦ •

٣ ـ سيد عبد الحميد مرسى ، **العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج** • القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨ •

٤ ـ سيد عبد الحميد مرسى ومحمد اسماعيل يوسف (ترجمــة) ، **السلوك الانسانى فى العمل** • القاهرة : دار نهضة مصر ، ١٩٧٤ •

٥ ـ محمد اسماعيل يوسف ، **سيكلوجية المستهلك** • سلسلة الدراسات ، (٣١) المعهد القومى للادارة العليا ، ١٩٦٨ •

٦ ـ محمود عســاف ، **أصول الاعلان** • القاهرة : الهيئة المصرية العــامة للكتاب ، ١٩٧٩ •

7 — Blackwell, R., Engel, J., and Kollat ; D. ; **Cases on Consumer Behavior.** New York : Holt, 1969.

8 — Ditcher, E. ; «Toward Understanding of Human Behavior», in Ferber, F., and Wales, H. (eds.) ; **Motivation and Market Behavior.** Homewood, Ill. : Irwin, 1958.

9 — Engel, J., Kollat, D., and Blackwell, R. ; **Consumer Behavior.** New York : Holt, 1968.

10 — Ferber, R., and Wales, H. ; (eds.) ; **Motivation and Market Behavior.** Homewood, Ill. : Irwin, 1958.

11 — Gallup, G. ; **Activation : A Major Development in Advertising Research.** Princeton, N.J. : Gallyp and Robinson, 1957.

12 — Harper, B., and El-Sherbini, A.; **Marketing Research as an Aid to the Egyptian Manager.** Cairo : National Institute of Management Development. 1962.

13 — Harris, D.; «Predicting Consumer Reaction to Product Design». **J. Advertising Research,** June, 1964, 4, 34-37.

14 — Hattwick, M.; **The New Psychology of Selling.** New York : Mc. Graw-Hill, 1960.

15 — Henry, H.; **Motivation Research.** London : Crosby Lockwood, 1958.

16 — Katona, G.; **Psychological Analysis of Economic Behavior.** New York : Mc. Graw-Hill, 1951.

17 — Katona, G.; **Psychological Research on Consumer Behavior.** Ann Arbor, Mich. : The Foundation for Research in Human Behavior, 1962.

18 — Lucas, D., and Britt, S.; **Measuring Advertising Effectiveness.** New York : Mc. Graw-Hill, 1963.

19 — Martineau, P.; **Motivation in Advertising.** New York : Mc. Graw-Hill, 1957.

20 — Maslow, A.; **Motivation and Personality.** New York : Harper, 1954.

21 — Mc. Cormick, E., and Tiffin, J.; **Industrial Psychology** (6th. ed.). London : Allen and Unwin, 1975.

22 — Taylor, W., and Shaw, R.; **Marketing : An Integral Analytical Approach.** Cincinnati, Ohio : South-Western Publishing, 1961.

23 — Tucker, W.; **The Social Context of Economic Behavior.** New York : Holt, 1964.

24 — Weitz, J.; «Verbal and Pictorial Questionnaires in Market Research.» **J. Applied Psychol.,** 1950, 34, 363—366.

ملاحــق :

الملحق (أ) : استمارة تحليل العمل

الملحق (ب) : دليل لتعبئة استمارة تحليل العمل

الملحق (ج) : بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة



الملحق (أ)

بسم الله الرحمن الرحيم

شركة الانهـار
للسياحة والتجارة والخدمات العامة

استمارة تحليل العمل

اعداد : الدكتور سيد عبد الحميد مرسى
خبير التنظيم

بسم الله الرحمن الرحيم

شركة الانهــار
للسياحة والتجارة والخدمات العامة

استمارة تحليل العمل

اسم الموظف (أو العامل) : ....

اسم العمل (لقب الوظيفة) : ....

القسم : .... الادارة : ....

اسم المشرف المباشر ووظيفته : ....

١ ـ درجة الاشراف : ....

(أ) دقيق : .... (ب) عادى : ....

(جـ) محدود : .... (د) دورى : ....

(هـ) لايوجد اشراف : ....

٢ ـ هل تقوم بالاشراف على موظفين (عمال) آخرين ؟

في حالة الاجابة « نعم » اذكر عـددهم وأعمالهم والزمن الذى تقضيه في الاشراف (ساعة / أسبوعيا) .

....

....

....

٣ ـ الوقت اللازم للشخص الذى ليست له خبرة سابقة كى يتقن هذا العمل :

....

....

٤ ـ الأعمال الاخرى بالشركة التى تؤهل لهذا العمل :

....

....

٥ ـ ما هى الأعمال (الوظائف) التى يرقى اليها من يشغل وظيفتك ؟

....

....

٦ ـ نوع العمل :

(أ) تكرارى .... (ب) نصف آلى ....

(جـ) آلى .... (د) عملية وحدة متكاملة ....

(هـ) مجموعة من العمليات المتشابهة ....

(و) مجموعة من العمليات المختلفة ....

٧ ـ الواجبات اليومية العادية :

(أ) تعريف عام بالعمل :

....

....

....

(ب) الواجبات اليومية :	نسبة الوقت ٪
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....

نسبة الوقت ٪

....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....

٨ ـ الواجبات الدورية :　　　　　　　　　　　　نسبة الوقت ٪

(أ) شهرية :

....	....
....	....
....	....
....	....
....	....

(ب) نصف سنوية :

....

....

....

....

(جـ) سنوية :

....

....

....

٩ ـ الواجبات العارضة (الطارئه) :

....

....

....

....

....

....

....

....

١٠ـ ما نوع التعليم النظامى الذى يستلزمه عملك ؟

(أ) الالمام بالقراءة والكتابة ومعرفة الارقام ·

(ب) مستوى الابتدائية ·

(جـ) مستوى الشهادة المتوسطة ·

(د) مستوى الشهادة الثانوية ·

(هـ) مركز تدريب فنى (يذكر) ·

(و) المستوى الجامعى ·

١١ـ ما نوع المعرفة العملية المتعلقة بالعمل التى يجب أن تلم بها ؟

....

١٢ـ التدريب اللازم :

نوعـه	مـدته	الخبرة المكتسبة منه	مكانه
١ ـ	....	....	....
٢ ـ	....	....	....
٣ ـ	....	....	....

١٣ـ الخبرة السابقة :

نوع الخبرة	مصـــدر اكتسابها	المـدة
١ ـ	....	....
٢ ـ	....	....
٣ ـ	....	....
٤ ـ	....	....
٥ ـ	....	....

١٤ـ ما نوع التعليمات التى تتلقاها من رؤسائك ؟

(أ) كتابية ....

(ب) شفهية ....

(جـ) لا تتلقى تعليمات ....

١٥ـ ما نوع التعليمات التى توجهها لمرؤسيك ؟

(أ) كتابية ....

(ب) شفهية ....

(جـ) لا أوجه تعليمات ....

١٦ـ ما هى الآلات أو الأدوات أو الأجهزة التى تستخدمها فى عملك ؟

....

....

١٧ـ ما هى القرارات التى تتخذها فى عملك ؟

(أ) قرارات عامة : ....

(ب) قليلة الأهمية : ....

(جـ) متوسطة الأهمية : ....

(د) كبيرة الأهمية : ....

(هـ) لا اصدر قرارات : ....

١٨ـ ما مدى الدقة التى يستلزمها عملك :

(أ) الدقة فى العد أو الملاحظة : ....

(ب) الدقة فى استخدام آلات (عمليات) تحتاج لمهارة بسيطة

(ج) الدقة فى استخدام آلات (عمليات) تحتاج لمهارة متوسطة

(د) الدقة فى استخدام آلات (عمليات) تحتاج لمهارة عالية أو المراجعة

١٩ـ السرعة فى العمل :

(أ) العمل يستلزم سرعة أقل من المتوسط فى الانجاز .

(ب) العمل يستلزم سرعة متوسطة فى الانجاز .

(ج) العمل يستلزم سرعة أكثر من المتوسط فى الانجاز .

(د) العمل يستلزم سرعة عالية فى الانجاز .

(هـ) العمل يستلزم سرعة عالية جدا ومحدده بزمن .

٢٠ـ الخطأ المسموح به :

(أ) الخطأ يمكن اكتشافه وتصحيحه فى وقت قصير .

(ب) الخطأ يمكن اكتشافه وتصحيحه فى وقت متوسط .

(ج) الخطأ يمكن اكتشافه وتصحيحه فى وقت طويل .

(د) الخطأ لا يمكن اكتشافه الا بعد تأثيره على أعمال اخرى بالقسم .

(هـ) الخطأ لا يمكن اكتشافه الا بعد تأثيره على الانتاج عموما .

٢١ـ التصرف :

(أ) تؤدى واجبات الوظيفة طبقا لتعليمات محدده .

(ب) تؤدى واجبات الوظيفة طبقا لتعليمات محددة ولكنها تستلزم احيانا الخروج عن الروتين .

(ج) تتضمن واجبات الوظيفة مشاكل بسيطة يمكن حلها دون الحاجة الى مساعدة الغير .

(د) تتضمن واجبات الوظيفة واجبات تحتاج الى تحليل ومقارنة ووضع الطرق التى تؤدى الى حلها وفقا لقواعد ثابته ·

(هـ) تتضمن واجبات الوظيفة مشاكل معقدة تحتاج الى تحليل دقيق والقيام بدراسات للوصول الى الحل الملائم ·

٢٢ـ المبــادأة والابتكار :

(أ) تحتاج الوظيفة الى المبادأة أو الابتكار بقدر ضئيل ·

(ب) تحتاج الوظيفة الى المبادأة أو الابتكار بقدر متوسط ·

(جـ) تحتاج الوظيفة الى المبادأة أو الابتكار بقدر أعلى من المتوسط ·

(د) تحتاج الوظيفة الى المبادأة أو الابتكار بدرجة عالية ·

(هـ) تعتمد الوظيفة أساسا على المبادأة والابتكار ·

٢٣ـ التخطيط :

(أ) يحتاج العمل الى تخطيط واجبات دورية لعدد قليل من الوظائف ·

(ب) يحتاج العمل الى تخطيط واجبات متطورة متنوعة لعــدد قليل من الوظائف ·

(جـ) يحتاج العمل الى تخطيط واجبات دورية لعدد متوسط من الوظائف ·

(د) يحتاج العمل الى تخطيط واجبات متطورة متنوعة لعدد متوسط من الوظائف ·

(هـ) يحتاج العمل الى تخطيط واجبات متغيرة ومتنوعة لعــدد كبير من الوظائف ·

٢٤ـ المسئولية عن الأدوات والآلات والمنتجات والعهد الشخصية :

(أ) المسئولية فى حدود أقل من ١٠٠ ريال ·

(ب) المسئولية فى حدود ١٠٠ ريال فأكثر ·

(جـ) المسئولية فى حدود ١٠٠٠ ريال فأكثر ·

(د) المسئولية فى حدود ٥٠٠٠ ريال فأكثر ·

(هـ) المسئولية فى حدود ١٠٫٠٠٠ ريال فأكثر ·

٢٥ـ سرية المعلومات :

(أ) تتضمن واجبات الوظيفة قدرا من المعلومات قد يؤثر افشاؤها على العلاقات بين العاملين ·

(ب) تتضمن واجبات الوظيفة قدرا من المعلومات قد يؤثر افشاؤها على سير العمل بالشركة ·

(جـ) تتضمن واجبات الوظيفة قدرا من المعلومات قد يؤثر افشاؤها على المصلحة العامة للشركة ·

٢٦ـ هل يتطلب عملك الاتصال بالآخرين (تليفونيا أو شخصيا) ؟

(أ) على نفس المستوى داخل الشركة ·

(ب) على نفس المستوى خارج الشركة ·

(جـ) بمستوى أعلى داخل الشركة ·

(د) بمستوى أعلى خارج الشركة ·

ـ ما مدى حدوث هذا الاتصال :

(أ) أقل من ٥٠٪ من الوقت ·

(ب) حوالى ٥٠٪ من الوقت ·

(جـ) حوالى ٧٥٪ من الوقت ·

(د) أكثر من ٧٥٪ من الوقت ·

٢٧ـ ما هو مقدار التركيز الذهنى الذى يتطلبه عملك ؟

(أ) التركيز مستمر ومتشابه على فترات متقطعة ·

(ب) التركيز مستمر ومتشابه لفترات طويلة ·

(جـ) التركيز مستمر ومتغير ·

(د) التركيز شديد على فترات متقطعة ·

(هـ) التركيز شديد لفترات طويلة ·

٢٨ـ النشاط البدنى الذى يتطلبه العمل :

النشـــاط	درجة تطلب العمل للنشاط أ	ب	جـ	د	هـ
١ ـ المشى					
٢ ـ القفز					
٣ ـ الجرى					
٤ ـ التسلق					
٥ ـ الزحف					
٦ ـ الوقوف					
٧ ـ الدوران					
٨ ـ الانحناء					
٩ ـ التوازن					
١٠ـ الركوع					
١١ـ الجلوس					
١٢ـ مد اليد					
١٣ـ الرفع					
١٤ـ القبض باليد					
١٥ـ الدفع					

النشـــاط	درجة تطلب العمل للنشاط				
	أ	ب	جـ	د	هـ
١٦ـ الجذب					
١٧ـ الحمل					
١٨ـ المسك بالأصابع					
١٩ـ السمع					
٢٠ـ الرؤية					

٢٩ـ ظروف انجاز العمل ومخاطره :

(أ) ظروف العمل :

الظـــروف	الدرجة التى يستلزمها العمل				
	أ	ب	جـ	د	هـ
١ ـ بالداخل					
٢ ـ بالخارج					
٣ ـ حرارة					
٤ـ برودة					
٥ ـ رطوبة					
٦ ـ جفاف					

الظـــروف	المدرجة التى يستلزمها العمل				
	أ	ب	جـ	د	هـ
٧ ـ بلل					
٨ ـ أتربة					
٩ ـ روائح نفاذة					
١٠ـ اهتزازات					
١١ـ ضوضاء					
١٢ـ اضاءة					
١٣ـ تهوية					
١٤ـ تغيرات جوية مفاجئة					
١٥ـ تيارات هوائية					

(ب) مخاطر العمل :

أنواع المخــاطر	درجة التعرض لهـا				
	أ	ب	جـ	د	هـ
١ ـ ميكانيكية					
٢ ـ كهربائية					
٣ ـ أشياء متحركة					
٤ ـ تقلص عضلات					
٥ ـ سقوط من أماكن مرتفعة					
٦ ـ حروق					
٧ ـ جروح					
٨ ـ كسور					
٩ ـ انزلاق					
١٠ـ رضوض					
١١ـ انفجار					
١٢ـ أضرار بالسمع					
١٣ـ أضرار بالبصر					
١٤ـ التواء القدم أو الساق					
١٥ـ أمراض مهنية (تذكر)					

٣٠ـ القدرات والاستعدادات والصفات الشخصية التى يستلزمها العمل :

القـدرات والصفات	المسـتوى المطلوب				
	أ	ب	جـ	د	هـ
١ ـ النشاط العام والحيوية					
٢ ـ العمل بسرعة لمدة طويلة					
٣ ـ قوة الأيدى					
٤ ـ قوة الأذرع					
٥ ـ المهارة اليدوية					
٦ ـ مهارة القدم والساق					
٧ ـ تآزر العين واليـد					
٨ ـ تآزر العين واليد والقدم					
٩ ـ تآزر اليـدين					
١٠ـ تقدير حجم الأشياء					
١١ـ تقدير كمية الأشياء					
١٢ـ ادراك شكل الأشياء المتحركة					
١٣ـ تقدير سرعة الأشياء					
١٤ـ حدة الابصار					
١٥ـ حدة السمع					

القـدرات والصفات	المســتوى المطلوب				
	أ	ب	جـ	د	هـ
١٦ـ التمييز باللمس					
١٧ـ التمييز العضلى					
١٨ـ تذكر تفاصيل الأشياء					
١٩ـ تذكر تفاصيل الأفكار					
٢٠ـ القدرة الحسابية					
٢١ـ تذكر التعليمات الشفهية					
٢٢ـ تذكر التعليمات الكتابية					
٢٣ـ الذكاء العام					
٢٤ـ القدرة على اتخاذ قرارات					
٢٥ـ القدرة على التخطيط					
٢٦ـ القدرة على التصرف					
٢٧ـ القدرة على الابتكار					
٢٨ـ المرونة فى التفكير					
٢٩ـ التوافق					
٣٠ـ القدرة على التعبير الشفهى					

القـدرات والصفات	المســتوى المطلوب				
	أ	ب	جـ	د	هـ
٣١ـ المهارة فى التعبير الكتابى					
٣٢ـ القدرة على تذكر الأشخاص					
٣٣ـ القدرة على التعامل مع الجمهور					
٣٤ـ الاستعداد الاجتماعى					
٣٥ـ القدرة على التركيز					
٣٦ـ الاتزان الانفعالى					
٣٧ـ القدرة على التفرقة بالألوان					
٣٨ـ العمل فى ظروف غير ملائمة					
٣٩ـ ادراك العلاقات المكانية					
٤٠ـ القدرة على التنظيم					

ملاحظـــات

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

الاسم : .... التوقيع : ....

رأى الرئيس المباشر :

....
....
....
....
....
....

الاسم : .... الوظيفة : ....

التوقيع : ....

التاريخ : / /



الملحق (ب)

بسم الله الرحمن الرحيم

شركة الأنهـار
للسياحة والتجارة والخدمات العامة

دليـــل لتعبئة
استمارة تحليـل العمل

اعداد : الدكتور سيد عبد الحميد مرسى
خبير التنظيم

مقـــدمة

ان الهدف من استمارة تحليل العمل هو التعـــرف على ما تقوم به من واجبـات تستلزمها وظيفتـك وما يتضمنه أداؤها من مسئوليات على مختلف المستويات . ولمـــا كانت شركتك حريصة على أن تلم بتفـــاصيل واجبـــاتك ومسئولياتك ، فانها لجأت الى استخدام الأسلوب العلمى السليم فى تحليـل الوظائف الموجودة بها للتعرف على تفاصيل ما تقـــوم به وما تتحمـــله من مسئوليات وما تبذله من مجهود جسمى وعقلى . والهدف النهائى لهذه العملية تحديد اختصاصات كل وظيفة ومسئوليات القائم بها وتنظيم العمل بالشركة مما يؤدى الى تبسيط الاجراءات وتحديد خطوط الاتصال ، كى يعرف كل موظف حدود عمله ومسئولياته . وعلى ذلك فان الدقة فى تعبئة استمارة تحليل العمل ضرورية حتى يمكن أن نستخلص منها بيانات أساسية تختص بأعمال الشركة تؤدى الى تحديد الاختصاصات والمسئوليات وتقـويم الوظائف على أســاس سليم .

دليل تعبئة الاستمارة :

يذكر اسم العمل (لقب الوظيفة) كما هو معروف وشائع فى الشركة .

١ ـ بالنسبة لدرجة الاشراف يحدد نوعه وما اذا كان مباشرا ودقيقا أو عاديا أو محدودا أو دوريا أو لا يوجد اشراف ، وتوضع علامة (×) بجوار الوصف الدقيق الذى يعبر عن نوع الاشراف .

٢ ـ اذا كنت ـ بحكم وظيفتك ـ تشرف على موظفين (عمال) يذكر عدد من تشرف عليهم ووظائفهم والوقت الذى تقضيه فى الاشراف عليهم (عدد الساعات أسبوعيا على وجه التقريب ، أو بالنسبة المئوية لوقت الاشراف بالنسبة للوقت الكلى للعمل) .

٣ ـ يحدد الوقت اللازم لمن ليست له خبرة سابقة كى يستطيع انجاز هـــذا العمل بنجاح .

٤ ـ تذكر الأعمال الموجودة بالشركة التى تؤهل للعمل الحـالى ـ الجارى تحليله ـ ان وجدت .

٥ ـ تذكر الوظيفة الأعلى التى يرقى اليها شاغل الوظيفة الحالية .

٦ ـ يحدد العمل وما اذا كان روتينيا (متكررا) أو بعضه (نصف الى) أو الى أو عملية واحدة متكاملة أو مجموعة من العمليات المختلفة بوضع علامة (×) أمام الوصف المناسب ٠

٧ ـ هذا البند ينقسم الى بندين :

ـ **التعريف العام بالعمل :** ويقصد به كتابة جملة أو اثنين موجزتين تلخصان نوع العمل الجارى تحليله ٠ مثال : فى عمل آلة كاتبة يمكن كتابة ما يأتى تحت هذا البند « كتابة التقارير والمكاتبات (المعاملات) المكتوبة بخط اليد على الآلة الكاتبة من أصل وصورة أو أكثر حسب الطلب » ٠

ـ **الواجبات اليومية :** يذكر تحت هذا البند الواجبات المختلفة التى يتضمنها العمل مسلسلة حسب أدائها ، بحيث تبدأ بالواجب الأول فى الترتيب الزمنى ثم الثانىوهكذا الى أن تنتهى دورة عمل كاملة ٠ ويقصد بدورة العمل تلك الخطوات التى تتخذ منذ بدء انتاج وحدة الانتاج حتى الانتهاء منها تماما بالنسبة للشخص القائم بالعمل ٠ وعند كتابة كل واجب ينبغى أن يذكر طبيعة هذا الواجب وكيفية أدائه ولماذا يؤدى بهذه الطريقة ٠ وتحدد أمام كل واجب ـ فى خانة نسبة الوقت ـ النسبة المئوية للوقت الذى يستغرقه أداء الواجب بالنسبة لدورة عمل كاملة (مثلا : اذا كان أداء الواجب يستغرق ١٥ دقيقة وكانت دورة العمل الكاملة تستغرق ٦٠ دقيقة فتصبح نسبة الوقت لهذا الواجب ٢٥٪) ٠

٨ ـ **الواجبات الدورية :**

تذكر الواجبات التى تنجز فى فترات شهرية أو نصف سنوية أو سنوية بنفس الطريقة المذكورة فى البند السابق ٠ (مثال للواجبات الشهرية صرف المرتبات وللنصف سنوية الجرد ، وللسنوية وضع الميزانية) ٠ وتحدد نسب الوقت لكل فئة على حدة ، الشهرية ، ونصف السنوية ، والسنوية ٠

٩ ـ **الواجبات العارضة (الطارئة) :**

وهى تلك الواجبات التى يستلزمها العمل نتيجة لموقف طارىء غير متوقع نشأ أثناء مزاولة العمل ٠

١٠ـ يذكر نوع التعليم النظامى الذى تستلزمه الوظيفة وذلك بوضع علامة (×) أمام المستوى اللازم ٠

١١ـ تذكر المعارف والمعلومات المهنية اللازمة للعمل حسب أهميتها . (فمثلا بالنسبة لعمل المحاسب ضرورة توافر معلومات عن كيفية فتح الحسابات وامساك الدفاتر وتحرير أذون الصرف والشيكات واستخدام الآلات الحاسبة) .

١٢ـ التدريب اللازم :

تذكر أنواع التدريب اللازمة للموظف ومدة كل منها والمهارة المكتسبة من كل منها والمكان الذى يتم فيه (مراكز تدريب عامة أو خاصة أو فى مكان العمل) .

١٣ـ الخبرة السابقة :

تذكر الخبرات اللازمة لانجاز العمل ومن أين تكتسب والفترة اللازمة لاكتسابها .

١٤ـ يذكر نوع التعليمات التى يتلقاها الموظف من رؤسائه وما اذا كانت كتابية أو شفهية .

١٥ـ تذكر التعليمات التى يوجهها الموظف لمرؤوسيه ونوعها .

١٦ـ تذكر الآلات والأدوات والأجهزة التى يستخدمها الموظف (العامل) فى انجاز عمله حسب التسمية المعروفة بها فى مجال العمل بالشركة مع تعريف بسيط لكل منها ونسبة الوقت الذى يقضيه فى استخدامها .

١٧ـ تذكر أنواع القرارات التى يتخذها الموظف أثناء انجاز العمل بوضع علامة (×) أمام الخانة المناسبة .

١٨ـ يحدد مستوى الدقة الذى يستلزمه العمل .

١٩ـ تحدد السرعة التى يستلزمها العمل فى الانجاز .

٢٠ـ يحدد نوع الخطأ الذى يتعرض له الموظف وتأثيره على العمل والانتاج بوضع علامة (×) أمام العبارة المناسبة .

٢١ـ يحدد ما يستلزمه العمل من تصرف باختيار العبارة المناسبة ووضع علامة (×) أمامها .

٢٢ـ يذكر ما تستلزمهالوظيفة من مبادأة وابتكار والدرجة اللازمة باختيار العبارة الملائمة ووضع علامة (×) أمامها .

٢٣ـ يذكر نوع التخطيط الذى يستلزمه العمل باختيار العبارة المناسبة ٠

٢٤ـ تحدد المسئولية عن الأدوات والآلات والمنتجات والعهد الشخصية مقدرة بالريال ، وذلك باختيار العبارة التى تنطبق على مسئولية الوظيفة ٠

٢٥ـ يذكر ما يترتب على افشاء المعلومات من تأثير على علاقات العاملين أو سير العمل بالشركة أو المصلحة العامة للشركة ٠

٢٦ـ يوضح مستوى الاتصال الداخلى أو الخارجى الذى تستلزمه الوظيفة ومدى حدوث هذا الاتصال ٠

٢٧ـ يوضح نوع التركيز الذهنى الذى تستلزمه الوظيفة ومدى تكراره ٠

٢٨ـ **النشاط البدنى الذى يتطلبه العمل :**

ضع علامة × أمام كل نشاط وتحت الخانة المناسبة للدرجة التى يتطلبها العمل لهذا النشاط ٠ فاذا كانت درجة تطلب العمل لهذا النشاط عالية جدا ضع العلامة فى خانة (أ) ، واذا كانت الدرجة فوق المتوسط ضع العلامة فى خانة (ب) واذا كانت متوسطة توضع العلامة فى خانة (ج) واذا كانت أقل من المتوسط ضع العلامة فى خانة (د) ، أما اذا كان العمل لا يتطلب هذا النشاط ضع العلامة فى خانة (هـ) ٠

وفيما يلى تعريف للمقصود بأنواع النشاط البدنى الواردة بالجدول :

١ ـ **المشى** : التحرك من مكان لآخر على القدمين فى خطوات متتابعة دون جرى ٠

٢ ـ **القفز** : دفع الجسم لأعلى أو لأسفل باستخدام عضلات القدمين والساقين ٠

٣ ـ **الجرى** : التحرك بسرعة باستخدام القدمين والساقين بطريقة أسرع من المشى ٠

٤ ـ **التسلق** : الصعود أو النزول من السلالم أو السقالات أو الأعمدة باستخدام الساقين أو اليدين والذراعين معا ٠

٥ ـ **الزحف** : التحرك من مكان لآخر على اليدين والركبتين أو على اليدين والقدمين ٠

٦ ـ **الوقوف** : ارتكاز الجسم على القدمين والساقين فى هيئة معتدلة ٠

٧ ـ **الدوران** : ادارة الجسم أثناء الوقوف أو الجلوس ·

٨ ـ **الانحناء** : ثنى الجسم للأمام أو للخلف أو الجانبين أو لأسفل باستخدام الجذع والعمود الفقرى ·

٩ ـ **التوازن** : المشى والوقوف والجـــرى على أماكن أو أسطح ضـــيقة مع المحافظة على توازن الجسم تجنبا السقوط ·

١٠ـ **الركوع** : ثنى الساقين عند الركبتين والارتكاز على احدى الركبتين أو الاثنتين معا ·

١١ـ **الجلوس** : الارتكاز على الردفين أو مؤخر الجسم ·

١٢ـ **مد اليـد** : فرد الذراعين أو اليدين فى أى اتجاه ·

١٣ـ **الرفع** : رفع الشىء أو خفضه من مستوى لآخر ·

١٤ـ **القبض باليد** : مسك الشىء أو ادارته أو تحريكه باليد أو اليدين ·

١٥ـ **الدفع** : بذل الجهد لتحريك شىء بعيدا عن مصدر القوة ·

١٦ـ **الجذب** : بذل الجهد لتحريك شىء نحو مصدر القوة ·

١٧ـ **الحمـل** : نقل الشىء من مكان لآخر برفعه باليدين والذراعين أو وضعه على الكتف ·

١٨ـ **المسك بالأصابع** : الالتقاط أو العصر أو القيام بحركات تعتمد أساسا على الأصابع ·

١٩ـ **السمع** : ادراك طبيعة الأصوات باستخدام الأذن ·

٢٠ـ **الرؤية** : ادراك طبيعة الشىء ، باستخدام الابصار ·

٢٩ـ ظروف انجاز العمل ومخاطره :

(أ) **ظروف العمل** : تشمل الظروف الخاصة بمكان العمل · ضع علامة × أمام كل ظرف من ظروف العمل فى الخانة المناسبة · فاذا كان العمل يستلزم الظرف بدرجة كاملة ضع العلامة فى خانة (أ) ، واذا كان يستلزمها بدرجة فوق المتوسط ضع العلامة فى خانة (ب) واذا كان يستلزمها بدرجة متوسط ضع العلامة فى خانة (ج) واذا

كان يستلزمها بدرجة أقل من المتوسط ضع العلامة فى خانة (د) ، أما اذا كان العمل لا يستلزم الظروف اطلاقا ضع العلامة فى خانة (هـ) . وفيما يلى شرح ظروف العمل المختلفة :

١ ـ **بالداخل** : فى داخل المبانى بما يكفل الوقاية من تقلبات الجو .

٢ ـ **بالخارج** : خارج المبانى أو تحت مظلة بما لا يحقق وقاية كاملة من تقلبات الجو .

٣ ـ **حرارة** : درجة عالية من الحرارة تكفى للاحساس بالمضايقة البدنية .

٤ ـ **برودة** : درجة منخفضة من الحرارة تكفى للاحساس بالمضايقة البدنية .

٥ ـ **رطوبة** : درجة رطوبة عالية فى الجو تكفى للاحساس بالمضايقة البدنية .

٦ ـ **جفاف** : درجة رطوبة منخفضة فى الجو بدرجة تكفى للاحساس بالمضايقة البدنية .

٧ ـ **بلل** : التعرض للماء أو السوائل الأخرى .

٨ ـ **أتربة** : تشبع الهواء بذرات مختلفة كغبار الدقيق أو النسيج أو نشارة الخشب وغير ذلك من المواد الغريبة مما يجعل المكان مصدر مضايقة بدنية أو يسبب بعض الأمراض المهنية .

٩ ـ **روائح نفاذة** : روائح تسبب المضايقة (مثل روائح دبغ الجلود أو بعض الكيميائيات) .

١٠ـ **اهتزازات** : احداث حركة ذبذبية أو رعشة أو رجفة بالجسم أو بالعضلات من تكرار الحركات .

١١ـ **ضوضاء** : أصوات عالية أو صاخبة بحيث تسبب تشتت التفكير أو الحاق الأذى بحاسة السمع (كأصوات الآلات أو الدق والطرق) .

١٢ـ **اضاءة** : اضاءة تكفى لتقليل احتمال ارهاق العينين .

١٣ـ **تهوية** : هواء متجدد باستمرار بحيث لا يتعرض العاملون للاختناق أو التعرض للتيارات الهوائية .

١٤ـ **تغيرات جوية مفاجئة** : تغيرات فى درجة الحـــرارة بحيث تكون واضحة وفجائية مما يسبب رد فعل بدنى ٠

١٥ـ **تيارات هوائية** : التعرض للتيارات الهوائية ممـا يعـــرض الفرد للاصابة بنزلات البرد أو للمضايقات البدنية ٠

(ب) مخاطر العمل :

يتضمن هذا البند أنواع المخاطر التى تعرض شاغل الوظيفة للضرر أثناء قيامه بعمله ٠ ضع علامة (×) فى الخانة المناسبة لكل بند ٠٠ فاذا كان الفرد يتعرض للخطر بدرجة عالية جدا ضــع العلامة فى خانة (أ) ـ فاذا كان تعرضه للخطر فوق المتوسط ضع العلامة فى خـــانة (ب) واذا كان بدرجة متوسطة ضع العــلامة فى خانة (جـ) واذا كان بدرجة أقل من المتوسط ضع العلامة فى خـــانة (د) ، واذا كان لا يتعرض لهذا الخطر اطلاقا ضع العلامة فى خانة (هـ) وبالنسبة للبند (١٥) أمراض مهنية تذكر الأمراض المهنية التى يتعرض لها شاغل الوظيفة ثم يوضع التقدير لها فى الخـــانة المناسبة ، وفيما يلى شرح لبنود مخاطر العمل :

١ ـ **ميكانيكية** : التعرض للأجهـــزة الميكانيكية التى تعـــرض الشخص للاصابة البدنية ٠

٢ ـ **كهربائية** : التعرض للأسلاك أو المحـــولات الكهربائيـــة أو الأجهزة غير المعزولة مما يتضمن خطر التعرض للاصـــابة بصدمات كهربائية ٠

٣ ـ **أشياء متحركة** : التعرض للأشياء المتحـــركة مثل الروافع العالية والأوناش والعربات مما يتضمن التعرض للاصـــابة الجسمية ٠

٤ ـ **تقلص العضلات** : نتيجة للعمل فى مكـــان ضيق يحـــد من الحركة مما يضطر شاغل الوظيفة للبقاء فى وضع معين مقيد الحركة لفترة طويلة (مثل جلوس القرفصاء أو الارتكاز على قدم واحدة) ٠

٥ ـ **سقوط من أماكن مرتفعة** : مكان العمل مرتفـــع عن ســـطح الأرض ، مما قد يعرض الفرد للسقوط والاصابة ٠

٦ ـ **حروق** : مكان العمل يعرض الفرد لخطر الحروق من المواد الساخنة أو النار أو المواد الكيميائية المحارقة ٠

٧ ـ **جروح** : العمل يعرض الفرد للاصابة بالجروح الطفيفة أو الشديدة ٠

٨ ـ **كسور** : يتعرض الفرد لحدوث كسور بسيطة أو مضاعفة ٠

٩ ـ **انزلاق** : يتعرض الفرد للانزلاق نتيجة العمل بمكان به زيوت أو شحومات على الأرضية مما يعرضه للاصابة ٠

١٠ـ **رضوض** : حدوث بعض اصابات بالجسم نتيجة الانزلاق أو السقوط ٠

١١ـ **انفجار** : التعرض للغازات والسوائل والمواد المتفجرة مما يتضمن خطر التعرض للاصابة بحروق أو تشوهات بدنية ٠

١٢ـ **اضرار السمع** : ينشأ عن الضوضاء الشديدة التى تسبب اصابة للأذن ٠

١٣ـ **اضرار البصر** : ينشأ عن التعرض للوهج أو الشرر المتطاير مما يسبب أذى واصابة للعين ٠

١٤ـ **التواء القدم أو الساق** : نتيجة السقوط أو الانزلاق ٠

١٥ـ **امراض مهنية** : تصيب الفرد نتيجة التعرض لظروف عمل معينة ، مثل التغيرات الجوية المفاجئة التى قد تسبب الأمراض الصدرية والأتربة التى تسبب أمراض الحساسية أو الرطوبة التى تسبب الروماتيزم ، أو الكيميائية التى تسبب الأمراض الجلدية وما أشبه ٠

(ج) القدرات والاستعدادات والصفات الشخصية التى يستلزمها العمل:

فى هذا الجدول ضع علامة × أمام كل استعداد أو قدرة فى الخانة المناسبة للمستوى الذى ينبغى أن يكون عليه الاستعداد أو القدرة أو الصفة حتى يمكن انجاز العمل بنجاح ٠ فاذا كان العمل يستلزم توافر القدرة أو الاستعداد أو الصفة الشخصية بدرجة عالية ضع العلامة فى خانة (أ) ، واذا كانت لازمة بدرجة تفوق المتوسط ضع العلامة فى خانة (ب))، واذا كانت لازمة بدرجة متوسطة ضع العلامة فى خانة (ج) ، واذا كانت لازمة بدرجة أقل من المتوسط ضع العلامة فى خانة (د) ، أما اذا كان الاستعداد أو القدرة أو الصفة غير لازمة ، أو لا أهمية لها فى هذا العمل ضع العلامة فى خانة

(هـ) • وفيما يلى تعريف بالقدرات والاستعدادات والصفات الشخصية الواردة بالجدول :

١ ـ **النشاط العام والحيوية** : ويقصد به سرعة الحركة وبذل النشاط وسرعة العمل •

٢ ـ **العمل بسرعة لمدة طويلة** : يقصد بها القدرة على الاستمرار فى العمل بسرعة لمدة طويلة •

٣ ـ **قوة الأيدى** : القدرة على أداء العمل الذى يقتضى عضلات قوية بالأصابع واليدين والرسغين والساعدين ، كالتىتتطلبها عمليات عصر الأشياء أو ثنيها أو جذبها أو قطعها أو امساكها •

٤ ـ **قوة الأذرع** : القدرة على أداء الأعمال التى تقتضى عضلات قوية بلا ذراعين من المرفق (الكوع) الى الكتف ، كالتى تستلزمها أساسا عمليات رفع الأشياء أو دفعها أو جذبها أو حملها أو قذفها •

٥ ـ **المهارة اليدوية** : القدرة على تحريك الأيدى والأذرع بسرعة ودقة •

٦ ـ **مهارة القدم والساق** : القدرة على تحريك القدمين والساقين بسرعة ودقة •

٧ ـ **تآزر العين واليد** : القدرة على السيطرة على حركات اليدين بدقة على أساس ما تراه العينان •

٨ ـ **تآزر العين واليد والقدم** : القدرة على السيطرة بدقة على الحركات المتأنية (التى تحدث فى آن واحد) لليدين والقدمين على أساس ما تراه العينان •

٩ ـ **تآزر اليدين** : القدرة على تحريك اليدين معا للاشتراك فى عمل ما بسرعة ودقة ، أو انشغال كل يد فى عمل مختلف عن عمل الأخرى •

١٠ـ **تقدير حجم الأشياء** : القدرة على اصدار أحكام دقيقة تتعلق بالأبعاد مثل الطول أو العرض أو العمق أو الارتفاع أو تقدير الحجم الكلى •

١١ـ **تقدير كمية الأشياء** : القدرة على اصدار أحكام دقيقة تتعلق بكمية الأشياء أو سعتها على أساس الوزن أو العدد •

١٢ـ **ادراك شكل الأشياء** : القدرة على تمييز ما اذا كان للأشياء الحجم الصحيح أو الشكل السليم •

١٣ـ **تقدير سرعة الأشياء المتحركة** : بالنسبة الى أشياء أخرى متحركة أو لنقطة ثابتة ٠

١٤ـ **حدة الابصار** : القدرة على التحقق من الأشياء أو تحديد موضعها عن بعد باستخدام الابصار ٠

١٥ـ **حدة السمع** : القدرة على التمييز الدقيق بين الأصوات والاحساس بها عن بعد ٠

١٦ـ **التمييز باللمس** : القدرة على التمييز بين الأشياء بدقة عن طريق اللمس وحساسية الأصابع ٠

١٧ـ **التمييز العضلى** : القدرة على اصدار أحكام دقيقة على أساس الحساسية العضلية كالتى يتطلبها تقدير الوزن عن طريق الرفع ٠

١٨ـ **تذكر تفاصيل الأشياء** : القدرة على تذكر واسترجاع التفاصيل مثل الحجم والوزن والشكل والكمية ونظام تركيبها ٠

١٩ـ **تذكر تفاصيل الأفكار** : القدرة على تذكر المبادىء والآراء والأفكار والنظريات التى يعتمد عليها العمل ، ويتضمن هذا تذكر الخطط والنظم والعمليات ٠

٢٠ـ **القدرة الحسابية** : القدرة على القيام بالعمليات الحسابية والرياضية ويتضمن هذا تفسير البيانات الاحصائية ٠

٢١ـ **تذكر التعليمات الشفوية** : القدرة على تذكر واسترجاع البيانات والمعلومات الشفهية ٠

٢٢ـ **تذكر التعليمات الكتابية** : القدرة على تذكر واسترجاع البيانات الكتابية ٠

٢٣ـ **الذكاء العام** : القدرة على التفكير السليم والحل المناسب للمشكلات ٠

٢٤ـ **القدرة على اتخاذ قرارات** : القدرة على فهم الأدلة والوصول الى نتائج حاسمة فى وقت معقول ٠

٢٥ـ **القدرة على التخطيط** : القدرة على اعداد وتقرير وتنسيق الاجراءات اللازمة لتحقيق الهدف ٠

٢٦ـ **القدرة على التصرف** : القدرة على ادراك المشكلات التى تتضمنها مواقف العمل وعلاجها حسب مقتضيات العمل ٠

٢٧ـ **القدرة على الابتكار** : القدرة على الخلق والابداع للخروج بأفكار وآراء جديدة ٠

٢٨- **المرونة فى التفكير** : القدرة على تعديل الأفكار بما يلائم الظروف المتغيرة ·

٢٩- **التوافق** : القدرة على التكيف بسرعة للمواقف الجديدة أو المتغيرة فى العمل ·

٣٠- **القدرة على التعبير الشفهى** : القدرة فى التعبير عن الآراء والأفكار بطريقة شفهية واضحة فعالة ·

٣١- **المهارة فى التعبير الكتابى** : القدرة على عرض المعلومات والأفكار كتابة بطريقة واضحة ·

٣٢- **القدرة على تذكر الأشخاص** : القدرة على التعرف أو تذكر الأشخاص والأسماء عن طريق المظهر أو الصوت أو أية معلومات أخرى ·

٣٣- **القدرة على التعامل مع الجمهور** : القدرة على اقامة علاقات طيبة مع الجمهور ومراعاة مصالحه واللباقة فى التعامل معه فى مختلف المواقف ·

٣٤- **الاستعداد الاجتماعى** : القدرة على التصرف بحكمة فى المواقف الاجتماعية واللباقة والكياسة فى التعامل مع الآخرين ·

٣٥- **القدرة على التركيز** : القدرة على أداء العمل وسط الضجيج أو الصخب أو بعض العوامل الأخرى المشتتة أو المعوقة ·

٣٦- **الاتزان الانفعالى** : القدرة على الاحتفاظ بالهدوء وضبط النفس فى مختلف الظروف ·

٣٧- **القدرة على التفرقة بين الألوان** : القدرة على التمييز والتعرف على أوجه الشبه أو الخلاف بين الألوان أو الظلال أو درجات اللون الواحد ·

٣٨- **العمل فى ظروف غير ملائمة** : القدرة على أداء العمل تحت ظروف تؤثر على الراحة البدنية أو العقلية وفى الظروف البيئية المختلفة ·

٣٩- **ادراك العلاقات المكانية** : القدرة على الكشف عن العلاقات بين الأشياء على أساس خصائصها الشكلية ·

٤٠- **القدرة على التنظيم** : القدرة على ترتيب خطوات العمل وتنظيمها وتوزيع العمل بطريقة مناسبة ·

★ ★ ★

الملحق (جـ)

بسم الله الرحمن الرحمن

شركة الأنهار
للسياحة والتجارة والخدمات العامة

بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة

لقب الوظيفة :		القسم :		الادارة :

ملخص الوظيفة

....
....
....
....
....

واجبات الوظيفة

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

١ ـ المهـــارة :

(أ) التعليم : ....

....

(ب) الخبرة : ....

....

(جـ) التدريب : ....

....

(د) الدقة : ....

....

(هـ) المبادأة والتصرف : ....

....

(و) الآلات والأدوات المستخدمة : ....

....

٢ ـ المســئولية : ....

....

(أ) مسئولية الاشراف على الآخرين : ....

....

(ب) المسئولية بالنسبة للمواد والخامات والمنتجات : ....

....

....

(جـ) المسئولية بالنسبة للآلات والمعدات : ....

....

....

(د) المسئولية بالنسبة للأموال والممتلكات : ....

....

(هـ) المسئولية بالنسبة لسرية المعلومات : ....

(و) المسئولية عن سلامة الآخرين : ....

(ز) المسئولية بالنسبة للاتصال بالآخرين : ....

....

....

....

....

٤ ـ المجهــــود : ....

(أ) المجهود الحركى والبدنى : ....

....

....

....

(ب) المجهود الذهنى : ....

....

....

٥ ـ ظروف العمل : ....

(أ) الظروف (أحوال العمل) ....

....

....

(ب) المخــاطر : ....

اسم الأخصائى : التوقيع : التاريخ :

محتويات الكتاب

الموضـــوع	الصفحة

الباب الخامس : أسس التدريب المهنى

(٣٩٣ ـ ٥١٤)

الباب السادس : التأهيل المهنى

(٥١٥ ـ ٥٨٦)

الباب السابع : الجوانب الانسانية للعمل

(٥٨٧ ـ ٦٦٥)

الباب الثامن : خاتمـــة

(٦٦٧ ـ ٧٠٣)

الموضـــوع الصفحة

مـــلاحق

(٧٠٥ ـ ٧٣٩)

فهـرس الجداول

رقم الجدول	الموضـــوع	الصفحة
١٨	المتوســطات والانحرافات المعيــارية ونقـــاط القطع للاختبارات المستخدمة (أ) رؤساء الأقسام . . .	٣٧٨
١٩	(ب) وكلاء الأقسام	٣٧٩
٢٠	(جـ) المصرفيون الأول	٣٨٠
٢١	(د) المصرفيون الثوان	٣٨١
٢٢	(هـ) المصرفيون الثوالث	٣٨٢
٢٣	(و) الوظائف الكتابية	٣٨٣
٢٤	نتائج القبـــول والرفض للمرحلة الثـــانية من برنامج الانتقاء باستخدام نقاط اتخـاذ القرار الملائمـــة لكل مستوى وظيفى	٣٨٤
٢٥	أسس ومفاهيم نظريات التعلم	٤٠٢
٢٦	مقارنة بين التدريب وتنمية الادارة	٤٣٠
٢٧	الوسائل المستخدمة فى التعليم	٤٥٢
٢٨	ملخص الوسائل التعليمية	٤٥٤
٢٩	أغراض الادارة بالأهداف كما يراها المديرون	٤٨٠
٣٠	مزايا الادارة بالأهداف كما يراها المديرون	٤٨١
٣١	مشكلات تطبيق الادارة بالأهداف كما يراها المديرون . .	٤٨٢
٣٢	مقترحات المديرين لتحسين الادارة بالأهداف	٤٨٣
٣٣	عناصر موضوعات برنامج القيادة الادارية	٤٨٦
٣٤	موضوعات البرنامج التدريبى للمشرفين الجدد . . .	٤٩٥
٣٥	موضوعات برنامج الادارة الحكومية للمشرفين . . .	٥٠١
٣٦	موضوعات تدريب مندوبى البيع	٥٠٩
٣٧	المتوســـط الحسابى والانحراف المعيارى للمقـــاييس الفرعية فى الدراسة الاستطلاعية	٥٧٣
٣٨	المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى للمقاييس الفرعية فى المجموعتين التجريبية والمقـارنة	٥٧٨

فهـرس الأشكال

رقم الشكل	الموضـــوع	الصفحة
٢١	مقياس التقييم لعامل « حل المشكلات »	٢٣٤
٢٢	مقياس التقييم لعامل « المحاسبة عن النتائج النهائية » .	٢٣٦
٢٣	توزيع الفروق فى الانجاز لمجموعة فرضية من العاملين	٢٦١
٢٤	عرض بيانى لبعض المتغيرات الفردية والموقفية التى قد تقترن بانجاز العمل	٢٦٢
٢٥	توزيع درجـات ١١٢ عامــلا فى اختبـــار المعلومات الميكانيكية	٢٦٥
٢٦	توزيع درجات ١١٢ عاملا فى اختبار الذكاء	٢٦٥
٢٧	توزيع مقاييس الكفاية للعاملين فى ثلاثة أعمال انتاجية فى احدى شركات الصناعات الالكترونية	٢٦٧
٢٨	توزيع عدد الحوادث التى تعرض لها ٦٨٠ عاملا بمصنع للسيارات خلال ٦ شهور	٢٧٠
٢٩	اعلان عن متطلبات وظائف بنك فيصل الاسلامى . .	٢٧٣
٣٠	بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة رئيس المحاسبة . .	٢٧٥
٣١	خطوات عملية الانتقاء المهنى	٢٨٧
٣٢	نموذج لطلب استخدام	٢٩٤
٣٣	نموذج للبطاقة المهنية	٢٩٩
٣٤	نموذج لبطاقة تقييم مهنى / نفسى	٣٠٤
٣٥	بطاقة تقدير المقابلة	٣٣٣
٣٦	بطاقة وصف وظيفة مصرفية	٣٥٣
٣٧	توضيح للسياق المتجمع للتعلم	٤٢٤
٣٨	بطاقة استجابة الدارسين	٤٦٥
٣٩	ورقة عمل عن مناطق الفعالية ومقاييسهـا للمبيعـــات المحلية والتصدير	٤٨٨

رقم الايداع بدار الكتب ٢٦٤٩ / ٨١
الترقيم الدولى ٣ ـ ١١ ـ ٧٣٣٥ ـ ٩٧٧

دار غريب للطبـاعة
١٢ شارع نوبار (لاظوغلى) القاهرة
ص ٠ ب ٥٨ (الدواوين) ـ تليفون : ٢٢٠٧٩